Die Problematik einer Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe

Kurt Jehle

1961

DIE PROBLEMATIK EINER ARBEITSZEITVERKÜRZUNG

IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt

von

Kurt Jehle

1961

Referent: Professor Dr. Otto Hintner
Korreferent: Privatdozent Dr. Georg Walterspiel

Tag der mündlichen Prüfung: 19. Juli 1961

UNI-Druck, München 13, Amalienstraße 85

Meinen Eltern

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41555223_0053

INHALTSVERZEICHNIS

	Seite
Vorwort	1
Erstes Kapitel	3
GRUNDSÄTZLICHES ZUM PROBLEM DER ARBEITSZEIT-VERKÜRZUNG	3
I. Allgemeine Begriffe	3
II. Die Arbeitszeitverkürzung als volkswirtschaftliches Problem	5
III. Die Arbeitszeitverkürzung als soziales Problem	7
IV. Die Arbeitszeitverkürzung als rechtliches Problem	8
A. Öffentliches Arbeitszeitrecht	9
1. Die Arbeitszeitordnung vom 30. 4. 1938 mit Ausführungsbestimmungen	9
2. Die Gewerbeordnung vom 21. 6. 1869 mit Novellen	11
B. Privates Arbeitszeitrecht	11
V. Die Arbeitszeitverkürzung als betriebswirtschaftliches Problem	15
A. Das Problem der Wettbewerbsneutralität	15
B. Die Durchführung einer Arbeitszeitverkürzung	16
Zweites Kapitel	18
DER BEDARF ALS KRITERIUM FÜR DIE DURCHFÜHRUNG EINER ARBEITSZEITVERKÜRZUNG IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE	18
I. Der Bedarf im Hotel- und Gaststättengewerbe	18
A. Bedürfnisse und Bedarf	18
B. Die Bedarfsdeckung durch das Hotel- und Gaststättengewerbe	20
C. Der Zusammenhang zwischen Bedarf, Betriebsbereitschaft und Arbeitszeit	22
II. Der Bedarf als Einteilungsmerkmal für die Hotel- und Gaststättenbetriebe	23

Seite

A. Erste Betriebskategorie:
Bereitschaftsverkürzung a priori möglich 24
B. Zweite Betriebskategorie:
Bereitschaftsverkürzung a priori nicht möglich 24
C. Dritte Betriebskategorie:
Bereitschaftsverkürzung unbestimmt 26
III. Bisheriges Ergebnis 29

Drittes Kapitel 32
ERFOLGSMÄSSIGE BETRACHTUNG ÜBER EINE ARBEITSZEIT-VERKÜRZUNG IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE 32
I. Grundsätzliche Begriffe 33

A. Umsatz und Kosten 33
B. Auswirkungen von Umsatz und Kosten auf das Betriebsergebnis 33

II. Umsatzreaktionen auf eine Arbeitszeitverkürzung 35

A. Die Gesamtreaktion des Umsatzes 35
1. Reaktion bei Arbeitszeitverkürzung mit gleichbleibender Betriebsbereitschaft 35
2. Reaktion bei Arbeitszeitverkürzung mit verkürzter Betriebsbereitschaft 36

B. Die Einwirkung der umsatzbeeinflußenden Faktoren 36
1. Betriebsinterne Faktoren 36
a) Betriebsleistung 36
b) Standort 39
c) Kapazität 42
2. Betriebsexterne Faktoren 46
a) Frequenz 46
aa) Die Abhängigkeit der Frequenz 47
ab) Die zeitliche Verteilung der Frequenz 49
b) Preise 55
ba) Preiserhöhungen 55
bb) Preisbildung und Preisfestsetzung 56
bc) Preiselastizität der Nachfrage 58
bd) Preispolitik 59

Seite

III. Kostenreaktionen auf eine Arbeitszeitverkürzung 62

A. Die Reaktion der Gesamtkosten 62
B. Die Reaktion der Personalkosten bei gleicher Betriebsbereitschaft 65
1. Der zusätzliche Personalbedarf 65
2. Die Personalkosten 68
a) Kosten für das Bedienungspersonal 68
b) Kosten für das festbesoldete Personal 71
c) Personalnebenkosten 71

C. Die Reaktion der Personalkosten bei verkürzter Betriebsbereitschaft 72
D. Möglichkeiten der Kostensenkung 73

IV. Zusammengefaßtes Ergebnis mit Schlußfolgerungen 77
A. Ergebnis 77
B. Schlußfolgerungen 81

Viertes Kapitel 85
PRAKTISCHE BERECHNUNGEN ÜBER EINE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE 85
I. Voraussetzungen der vorgenommenen Berechnungen 85
II. Berechnungen über Jahresbetriebe 87

A. Stadthotels 87
B. Bäderhotels 95
C. Schankwirtschaften 96

III. Berechnungen über Saisonbetriebe 101

A. Einsaisonhotels 101
B. Zweisaisonhotels 103

IV. Der Entscheidungsprozeß des Unternehmers, dargestellt an einem Beispiel 103

A. Die Anregung für den Unternehmer 104
B. Die Vorstufen der Entscheidung 104

Seite

1. Die Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand des Betriebes 104
2. Der Planungsprozeß des Unternehmers 104

C. Die Entscheidung über die Arbeitszeitverkürzung 112

V. Zusammenfassung 112

Fünftes Kapitel 114
DIE BEDEUTUNG DER ARBEITSMARKTLAGE FÜR EINE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE 114

I. Die derzeitige Arbeitsmarktlage 114

A. Die Arbeitsmarktlage im allgemeinen 114
B. Die Arbeitsmarktlage im Hotel- und Gaststättengewerbe 116

II. Die Ursachen des Personalmangels im Hotel- und Gaststättengewerbe 118

A. Die Konjunkturlage 118
B. Das Nachwuchsproblem 119

Ausblick 123

Literaturverzeichnis 124

Lebenslauf 132

V O R W O R T

Die verkürzte Arbeitszeit, der man im industriellen Bereich häufig als "Fünf-Tage-Woche" begegnet, wird immer mehr zum Bestandteil des modernen sozialen Lebens. Auch das Hotel- und Gaststättengewerbe kann sich dieser Entwicklung auf die Dauer gesehen nicht entziehen. Daher muß es sich in steigendem Maße mit dieser Frage auseinandersetzen. Dieser Prozeß der Auseinandersetzung weist aber hier im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen ganz andere Schwerpunkte auf, die sich aus der dem Hotel- und Gaststättengewerbe eigenen Struktur ergeben.

Im Hotel- und Gaststättengewerbe wird das Problem der Arbeitszeitverkürzung durch verschiedene Ursachen noch besonders verschärft:

1) Die Forderungen der Gewerkschaften nach Arbeitszeitverkürzung und deren Verwirklichung in anderen Wirtschaftszweigen, besonders in der Industrie, haben die Konkurrenzfähigkeit des Hotel- und Gaststättengewerbes in sozialer Hinsicht geschmälert.

2) Der konjunkturbedingte Beschäftigungsanstieg der letzten Jahre hat zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt geführt.[1] Der chronische Personalmangel hat in hohem Maß auch das Gastgewerbe getroffen.

3) Der ständige Personalmangel stellt an die Inhaber der Betriebe und an ihre mitarbeitenden Familienangehörigen höchste physische Anforderungen, denen sie auf lange Sicht nicht gewachsen sein können.

Es gilt daher objektiv zu prüfen, ob überhaupt und inwieweit eine Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe durchführbar ist. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll ein Versuch in dieser Richtung unternommen werden. Ergänzend muß bemerkt werden, daß eine spezielle Literatur, die die Probleme der Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe darstellt, nicht aufzufinden war. Daher mußte bei dieser Arbeit auf Quellen und Zahlenmaterial zurückgegriffen werden, die nicht auf den Zweck der vorliegenden Untersuchung ausgerichtet waren.

---

1) "Hoher ungedeckter Kräftebedarf"; in: Ifo-Schnelldienst, Wochenberichte des Ifo-Instituts München, Verlag Duncker & Humblot, Berlin - München, 13. Jahrgang, Nr. 13, 13.3.1960, S. 1

Mein Dank gebührt vor allem Herrn Professor Dr. Otto Hintner für die Überlassung des Themas. Besonderen Dank aber möchte ich Herrn Privatdozent Dr. Georg Walterspiel für die liebenswürdigen Anregungen und die Betreuung danken, die er mir während der Anfertigung dieser Arbeit gab. Außerdem danke ich Herrn Dr. Helmuth Schulz, wissenschaftlicher Assistent am Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr an der Universität München, für die hilfreiche Unterstützung bei der Beschaffung des erreichbaren Materials, ferner den nationalen und internationalen Fachorganisationen für ihr freundliches Entgegenkommen bei der Überlassung von Unterlagen.

ERSTES KAPITEL

GRUNDSÄTZLICHES ZUM PROBLEM DER ARBEITSZEITVERKÜRZUNG

I. Allgemeine Begriffe

Unter Arbeitszeit ist ein bestimmter Zeitraum zu verstehen, während dessen der Arbeitgeber über die Arbeitskraft des Arbeitnehmers verfügen kann.

"Arbeitszeit ist nicht nur die Zeit, in der der Arbeitnehmer entsprechend seiner Arbeitsverpflichtung tätig ist, sondern die Zeit, in der er sich zwecks Erfüllung dieser Verpflichtung dem Arbeitgeber zur Verfügung halten, in dem Betrieb anwesend sein muß, auch wenn der Arbeitgeber von seiner Arbeitsleistung keinen Gebrauch macht."[1)]

Demzufolge umschließt der Arbeitszeitbegriff auch die Zeit reiner Arbeitsbereitschaft des Arbeitnehmers. Solche Arbeitsbereitschaft füllt häufig auch die Arbeitszeiten der Arbeitnehmer im Hotel- und Gaststättengewerbe aus.

Je nach dem betrachteten Zeitraum unterscheidet man verschiedene Arten der Arbeitszeit: nämlich die Tages- und Wochenarbeitszeit. Sowohl das deutsche Arbeitsrecht als auch das anderer europäischer Länder (z. B. Österreich, Schweiz, Niederlande) basiert auf dem Begriff der Tagesarbeitszeit. Diese ist durch Arbeitsschutzbestimmungen grundsätzlich nach oben hin begrenzt.

Demgegenüber ist der Begriff der Wochenarbeitszeit aus der betrieblichen und tarifvertraglichen Praxis heraus entstanden.[2)] Beide Begriffe bedingen sich aber gegenseitig, denn die Wochenarbeitszeit ist gleich der Summe der täglichen Arbeitszeiten.

In der Praxis können aber verschiedene Variationen der Wochenarbeitszeit auftreten, z. B.

1) Arbeitszeit nur an fünf Tagen der Woche, wie Montag mit Freitag. Dieser Zustand wird heute als "Fünf-Tage-Woche" bezeichnet. Nach diesem an und für sich erstrebenswerten Ziel muß die Problemstellung zunächst ausgerichtet werden.[3)]

---

1) Denecke, J.: Arbeitszeitordnung, Kommentar, 4. Auflage, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1958, S. 53

2) vgl. Denecke, J.: a. a. O., S. 53

3) Haller, Heinz - Kroebel, Gerhard - Seischab, Hans: Die 40-Stunden-Woche, Lebendige Wirtschaft, Band 16, Veröffentlichungen der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e. V., C. W. Leske Verlag, Darmstadt 1955, S. 14

2) Arbeitszeit an mehr als fünf Tagen der Woche. Diese kann mit Sonntagsarbeit verbunden sein, wie dies im Hotel- und Gaststättengewerbe regelmäßig der Fall ist.

Bei gleichbleibender Wochenarbeitszeit kann die Tagesarbeitszeit (innerhalb der gesetzlich zulässigen Höchstgrenzen) erhöht oder herabgesetzt werden. Beispielsweise kann die Einführung eines freien Samstags durch Mehrarbeit an den übrigen Wochentagen ausgeglichen werden. Dann spricht man von Arbeitszeitverlagerung. [1]

Darüber hinaus kann die Wochenarbeitszeit aber auch tatsächlich herabgesetzt werden. Das bedeutet dann Arbeitszeitverkürzung im eigentlichen Sinne.

"Unter Verkürzung der Arbeitszeit versteht man ... eine für die Dauer gewollte Herabsetzung der bisherigen betrieblichen Arbeitszeit." [2]

Unter Arbeitszeit wird in der vorliegenden Arbeit die Wochenarbeitszeit verstanden, und zwar nicht die gesetzlich zulässige Höchstarbeitszeit, sondern die tatsächlich geleistete Arbeitszeit. Diese setzt sich aus der Normalarbeitszeit und den geleisteten Überstunden zusammen. Nur beide gemeinsam können den Maßstab für die Notwendigkeit einer Arbeitszeitverkürzung bilden.

Wenn heute von Arbeitszeitverkürzung gesprochen wird, wird stillschweigend unterstellt, daß damit keine Lohnsenkungen verbunden werden. Diese Voraussetzung bezeichnet man dann als "vollen Lohnausgleich". [3] Eine andere Unterstellung wäre auch wirklichkeitsfern, denn die Gewerkschaften würden auf Grund ihrer Machtstellung eine andere Lösung nicht zulassen.

Wenn also in dieser Arbeit von Arbeitszeitverkürzung die Rede ist, so sei darunter eine Verkürzung der tatsächlich geleisteten Wochenarbeitszeit bei vollem Lohnausgleich verstanden. Das Problem der Arbeitszeitverkürzung birgt viele Perspektiven in sich, von denen die wichtigsten berührt werden sollen, vornehmlich mit Blick auf das Hotel- und Gaststättengewerbe.

---

1) Haller - Kroebel - Seischab: a.a.O., S. 15

2) Bobrowski, Paul - Gaul, Dieter: Das Arbeitsrecht im Betrieb, 3. Auflage, Bücher des Betriebsberaters, Verlagsgesellschaft "Recht und Wirtschaft" mbH, Heidelberg 1959, S. 76

3) Haller - Kroebel - Seischab: a.a.O., S. 97

II. Die Arbeitszeitverkürzung als volkswirtschaftliches Problem

Zunächst ist die Arbeitszeitverkürzung nach der volkswirtschaftlichen Seite hin zu untersuchen.

Bei makroökonomischer Betrachtungsweise hat die Einführung einer echten Arbeitszeitverkürzung unter der Voraussetzung gleichbleibender Produktionstechnik grundsätzlich einen sinkenden Naturalertrag (verbunden mit sinkender Produktivität) zur Folge. Dieser führt auf die Dauer gesehen zu einem sinkenden naturalen Güterangebot. Soll daher die Güterversorgung einer Volkswirtschaft nicht leiden, so muß unter sonst gleichbleibenden Voraussetzungen die Produktivität im gleichen Ausmaß wie die Arbeitszeitverkürzung erhöht werden. Die Produktivität muß auf dem gleichen Niveau gehalten werden, wenn der Lebensstandard eines Volkes nicht sinken soll.

Bei gleichbleibender mengenmäßiger Nachfrage wird ein verringertes Güterangebot auf die Dauer zu einer Steigerung des volkswirtschaftlichen Preisniveaus führen. Letztere wird im Durchschnitt dem Ausmaß der Arbeitszeitverkürzung entsprechen. Abweichungen von dieser globalen Feststellung ergeben sich durch die Preiselastizität der Nachfrage nach den verschiedenen Gütern. Nur bei völlig unelastischer Nachfrage würde die durch die Arbeitszeitverkürzung bedingte tatsächliche Lohnerhöhung den Betrieben im Erlös zurückvergütet werden. Für die einzelnen Branchen sind die Folgen einer Arbeitszeitverkürzung daher sehr verschieden:

1) einmal wegen der bereits erwähnten unterschiedlichen Preiselastizität der Nachfrage. Bei elastischer Nachfrage steigen die betrieblichen Kosten wesentlich höher als die Preise der verkauften Güter. Diese Situation ist grundsätzlich im Hotel- und Gaststättengewerbe gegeben. [1)]

2) zum anderen wegen der unterschiedlichen Lohnintensität der einzelnen Branchen. In lohnintensiven Branchen machen sich Lohnerhöhungen gleich in vollem Ausmaß bemerkbar. [2)]

Ist eine Arbeitszeitverkürzung volkswirtschaftlich erheblichen Ausmaßes mit einer Erhöhung der monetären Nachfrage verbunden, so ergeben sich auch von dieser Seite - und hier die kräftigsten - Impulse. Diese heben das Preisniveau an und senken das Realeinkommen der Arbeitnehmer dauerhaft.

---

1) vgl. S. 58 f.

2) Haller - Kroebel - Seischab: a.a.O., S. 83

Daher wirft die gewerkschaftliche Forderung nach Arbeitszeitverkürzung mit vollem Lohnausgleich für die Funktionsfähigkeit unserer Wirtschaftsordnung ganz entscheidende Fragen auf. Diese Gewerkschaftsforderung wird mit der Steigerung der Arbeitsproduktivität in den letzten Jahren begründet. Diese Politik der Lohnanpassung an den Fortschritt der Arbeitsproduktivität ist nach HALLER[1] grundsätzlich richtig. Sie kann bei unveränderter und bei reduzierter Arbeitszeit erfolgen. Bei gleichbleibender Arbeitszeit steigt das Lohneinkommen, gespeist aus einem Teil des Produktivitätsfortschrittes, oder die Arbeitszeit wird bei gleichbleibendem Lohneinkommen aus einem Teil des Produktivitätsfortschrittes gesenkt. Eine Kombination zwischen beiden Möglichkeiten, nämlich echte Arbeitszeitverkürzung bei vollem Lohnausgleich auf allgemeiner Ebene und Lohnerhöhung kann volkswirtschaftlich gesehen nur schädlich sein. Dieser Vorgang hat Lohnsteigerungen zur Folge und kann insbesondere im Stadium der Vollbeschäftigung zu schleichender Geldentwertung führen, wenn die Grenzen organisierter Lohnpolitik bei weiser Selbstkritik nicht erkannt werden.

Die allgemeine Tendenz, die Arbeitszeiten zu verkürzen, ruft zusätzliche Nachfrage hervor. Je nach ihrer Richtung treten erhebliche Strukturverschiebungen in der Wirtschaft auf. So wenden sich beispielsweise viele Arbeitnehmer infolge der ihnen zugestandenen Arbeitszeitverkürzung am Wochenende als zusätzliche Gäste an das Hotel- und Gaststättengewerbe.[2] Wenn diese Nachfrage nicht befriedigt werden kann, so kehrt sie entweder in ihre Latenz zurück oder wendet sich anderen Ländern zu. Auch ein Ausweichen auf andere Wettbewerbsteilnehmer, wie z. B. die Privatzimmervermietung, ist möglich. Die Folge solcher Erscheinungen wären beträchtliche Fehlinvestitionen, da bestehende Kapazitäten zum Brachliegen verurteilt wären.

Diese zusätzlich entstehenden Nachfrageströme tragen dazu bei, die Einkommen sämtlicher am Hotel- und Gaststättengewerbe beteiligten Produktionsfaktoren zu steigern. Darüber hinaus werden auch andere Gewerbezweige, die vom Hotel- und Gaststättengewerbe abhängig sind, wirtschaftlich günstig beeinflußt. Diese Situation besteht vor allem in Fremdenverkehrsgebieten, in denen landwirtschaftliche, Handwerks- und Handelsbetriebe eng mit dem Hotel- und Gaststättengewerbe verknüpft sind.

Eine Veränderung der Arbeitszeiten, die dieser Entwicklung nicht entspricht,

---

1) Haller - Kroebel - Seischab: a. a. O., S. 76

2) Zur Problematik dieser Frage vgl. S. 50 f.

trägt dazu bei, den Besuch der Hotel- und Gaststättenbetriebe zu drosseln. Dies hätte besonders in fremdenverkehrsorientierten Gebieten eine weitestgehende Verschlechterung der Wirtschaftslage und im besonderen einen allgemeinen Beschäftigungsrückgang zur Folge. Es kann daher nur eine Lösung des Arbeitszeitproblems befürwortet werden, die diese Besonderheit berücksichtigt.

III. Die Arbeitszeitverkürzung als soziales Problem

Daneben stellt die Arbeitszeitverkürzung auch ein soziales Problem dar.

Der industrielle Großbetrieb wird heute hinsichtlich der Arbeitsbedingungen als normsetzendes Element der Gesellschaft betrachtet. Er stellt den Maßstab für die soziale Situation dar. Er steht außerdem im Blickfeld der Öffentlichkeit, obwohl er quantitativ in der Minderheit ist. Aber durch die Mobilisierung der Öffentlichkeit werden daher auch andere Wirtschaftszweige gezwungen, seinem Beispiel zu folgen.

Eine Arbeitszeitverkürzung wäre grundsätzlich auch im Hotel- und Gaststättengewerbe aus sozialen Gründen vertretbar:

1) Der Arbeitnehmer soll zur Regeneration seiner Arbeitskraft eine längere Freizeit haben, in der er sich seinen Interessen widmen kann. Man nennt das auch: den Raum für eine "arbeitspolare" Welt schaffen.[1] Der damit verfolgte Zweck, nämlich einen Ausgleich für die Arbeit zu gewinnen, wird allerdings häufig durch die Neigung, sich durch Überstunden ein zusätzliches Einkommen zu verschaffen, zerstört.[2]

2) Der Arbeitnehmer soll sich auch in höherem Maß seiner Familie widmen können. Dieses Motiv besitzt besonderes Gewicht, weil im Hotel- und Gaststättengewerbe sehr viele weibliche Arbeitskräfte beschäftigt werden. Um die berufstätige Frau in gewissem Grad vor einer Doppelbelastung durch Berufs- und Hausarbeit zu schützen, ist in einigen Ländern der Bundesrepublik Deutschland (Bremen, Hamburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen) der sog. Hausarbeitstag gesetzlich verankert worden. Der Hausarbeitstag ist ein zusätzlicher freier Arbeitstag für die berufstätige Hausfrau.[3]

---

1) Haller - Kroebel - Seischab: a. a. O., S. 37
2) Haller - Kroebel - Seischab: a. a. O., S. 43
3) vgl. Bobrowski, Paul - Gaul, Dieter: a. a. O., S. 208 ff.

3) Der Arbeitnehmer soll sich von den physischen Belastungen seiner Arbeit ausreichend erholen können. Im Hotel- und Gaststättengewerbe ist es aber nicht eine Belastung durch den Einsatz lärmender Maschinen, sondern vielmehr die zeitliche Unregelmäßigkeit der Arbeit, der sich der menschliche Organismus anpassen muß. Daher wäre es gerade hier besonders nötig, zu einer möglichst günstigen Gestaltung der Arbeitszeit zu gelangen.

4) Die Arbeitnehmer im Hotel- und Gaststättengewerbe müssen, bedingt durch die Eigenart der Nachfrageschwankungen, häufig zu Zeiten arbeiten, in denen andere frei haben oder nicht voll beschäftigt sind. Diese Erscheinung zeigt sich beispielsweise in Form von Nachtarbeit, Arbeit an Samstagen, Sonn- und Feiertagen. Sie ist aber geeignet, sich negativ auf die Arbeitsfreude des Hotel- und Gaststättenpersonals auszuwirken. Außerdem wird durch diese Tatsache ein soziales Gefälle gegenüber Wirtschaftszweigen mit günstigeren Arbeitsbedingungen herbeigeführt.

IV. Die Arbeitszeitverkürzung als rechtliches Problem

Außerdem wirft eine Arbeitszeitverkürzung auch rechtliche Probleme auf. Sie seien im folgenden erwähnt.

Das Jahr 1918 brachte für alle gewerblichen Arbeiter die gesetzliche Verankerung der achtstündigen täglichen Arbeitszeit. Dies galt auch für die im Hotel- und Gaststättengewerbe tätigen Personen. Bis zu diesem Zeitpunkt war eine jeweils betriebsindividuelle Regelung der Arbeitszeit üblich.

Das starre Prinzip des Achtstundentags ließ sich aber nicht aufrechterhalten, so daß schon durch die Verordnung vom 21. 12. 1923 eine Auflockerung erfolgte.

Im folgenden sollen nun die Bestimmungen des Arbeitsrechts, soweit sie für die Arbeitszeit im Hotel- und Gaststättengewerbe wichtig sind, zusammenfassend dargestellt werden. Dabei wird zwischen öffentlichrechtlichen und privatrechtlichen Bestimmungen unterschieden.

A. Öffentliches Arbeitszeitrecht

Bei dem öffentlichen Arbeitszeitrecht handelt es sich um Schutzvorschriften, die die gesetzgebenden Körperschaften zu Gunsten der Arbeitnehmer erlassen haben. Innerhalb dieser Vorschriften kann die Arbeitszeit durch privatrechtlichen Arbeitsvertrag geregelt werden, wie es den Interessen der Vertragspartner entspricht. Im wesentlichen sind dabei die Vorschriften der Arbeitszeitordnung und der Gewerbeordnung zu beachten.

1. Die Arbeitszeitordnung vom 30.4.1938 mit Ausführungsbestimmungen

Der Geltungsbereich der Arbeitszeitordnung erstreckt sich auf alle in Deutschland tätigen Arbeitnehmer (Territorialitätsprinzip). Ihr unterliegt auch

"das Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe mit den persönlichen Dienstleistungen untergeordneter Art".[1)]

Die Arbeitszeitordnung gilt nicht für landwirtschaftliche Nebenbetriebe gewerblicher Art, sofern sie für den Bedarf des Hauptbetriebes arbeiten. Sie gilt weiterhin nicht für gewerbliche Betriebe (Gast- und Schankwirtschaften, Speiseanstalten aller Art), in denen Back- und Konditorwaren hergestellt werden.

Die Arbeitszeitordnung legt den Begriff der Arbeitszeit in § 2 wie folgt nieder:

"Arbeitszeit ist die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen."

Dieser Begriff ist auch in das private Arbeitszeitrecht übernommen worden. Im Rahmen dieses Begriffes kennt die Arbeitszeitordnung, wie schon erwähnt, nur eine tägliche Arbeitszeit, die sich auf Wochen-, Sonn- und Feiertage (so besonders im Hotel- und Gaststättengewerbe) erstrecken kann.

Wenn man daher rechtliche Probleme zu lösen versucht, die z.B. durch die Fünf-Tage-Woche bedingt sind, so kann man sich nicht der Arbeitszeitordnung bedienen. FREY drückt das folgendermaßen aus:

"Es ist ... zwecklos, in der Arbeitszeitordnung Antworten auf Fragen zu suchen, die der Wegfall eines ganzen Arbeitstages und, wenn überhaupt, seine nur teilweise Umlegung auf andere Arbeitstage mit sich bringt. Die Arbeitszeitordnung kann darüber nichts enthalten, weil sie nichts davon weiß. Ob das

---

1) Denecke, J.: a.a.O., S. 45

auf die Dauer so bleiben kann, ist eine andere Frage."[1)]

Der Grundsatz des Achtstundentags erfährt in § 4 der Arbeitszeitordnung eine Durchbrechung durch die Möglichkeit, die Arbeitszeit innerhalb von zwei Wochen anderweitig zu verteilen. Ursache dazu kann beispielsweise sein, wenn die Eigenart des Betriebes eine ungleichmäßige Verteilung der Arbeitszeit erfordert. Als Beispiel kann hier in erster Linie das Hotel- und Gaststättengewerbe angeführt werden. Jedoch darf die so festgelegte Arbeitszeit zehn Stunden täglich nicht übersteigen. Bei einer anderweitigen Verteilung der Arbeitszeit ist dem Hotel- und Gaststättengewerbe aber eine Grenze gesetzt:

"Es darf nur die an dem Werktag ausfallende Arbeitszeit auf die anderen Werktage verteilt werden, dagegen nicht die an einem Wochenfeiertage oder, soweit bei dem Gaststätten- oder Verkehrsgewerbe zulässig ist, die an einem Sonntag ausfallende Arbeitszeit."[2)]

Neben einer anderweitigen Verteilung kann die regelmäßige Arbeitszeit auch durch Tarifvertrag bis zu zehn Stunden täglich verlängert werden. Eine darüber hinaus gehende Verlängerung ist nach § 7 der Arbeitszeitordnung möglich, wenn in die Arbeitszeit "regelmäßig und in erheblichem Umfang" Arbeitsbereitschaft fällt.[3)] Die Arbeitsbereitschaft wurde durch das Reichsarbeitsgericht als "wache Achtsamkeit im Zustand der Entspannung" definiert.[4)] Dieser Zustand kommt im Hotel- und Gaststättengewerbe wegen der Eigenart seiner Leistungen häufig vor. Daher haben die Tarifpartner im Hotel- und Gaststättengewerbe in der Vergangenheit regelmäßig von der angeführten Ermächtigung Gebrauch gemacht und eine entsprechende Klausel in die Tarifverträge aufgenommen. Die so von ihnen getroffene Arbeitszeitregelung hat damit den Charakter einer öffentlich-rechtlichen Arbeitsschutzbestimmung gewonnen.[5)]

---

1) Frey, Erich: "Rechtsprobleme der Fünftagewoche"; in: Der Betriebsberater, Zehntagedienst für Wirtschafts-, Steuer- und Sozialrecht, 13. Jahrgang, Verlagsgesellschaft "Recht und Wirtschaft" mbH, Heidelberg 1958, S. 1172

2) Denecke, J.: a. a. O., S. 66

3) Schröder, Georg: "Arbeitszeitverlängerung durch Tarifvertrag"; in: Der Betriebsberater, Zehntagedienst für Wirtschafts-, Steuer- und Sozialrecht, 15. Jahrgang, Verlagsgesellschaft "Recht und Wirtschaft" mbH, Heidelberg 1960, S. 53

4) Bobrowski, Paul - Gaul, Dieter: a. a. O., S. 65, Fußnote 3

5) Denecke, J.: a. a. O., S. 79

Arbeitszeit und Ruhepausen ergeben zusammen den Begriff der Arbeitsschicht.[1] Zwischen den einzelnen Arbeitsschichten sieht die Arbeitszeitordnung in § 12 eine ununterbrochene Ruhezeit von mindestens elf Stunden vor. In Gast- und Schankwirtschaften und im übrigen Beherbergungsgewerbe darf sie auf zehn Stunden verkürzt werden. Dies ist z. B. in § 9 des Manteltarifvertrages für das Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe in Bayern vom 16. 3. 1959 geschehen. Darüber hinaus muß jedem Arbeitnehmer in Gast- und Schankwirtschaften eine ununterbrochene Ruhezeit von 24 Stunden gewährt werden.[2]

2. Die Gewerbeordnung vom 21. 6. 1869 mit Novellen

Die Gewerbeordnung enthält in den §§ 105 a - i die öffentlich-rechtlichen Vorschriften über die Arbeit an Sonn- und Feiertagen. Danach besteht für einen Arbeitnehmer grundsätzlich keine Verpflichtung zur Leistung von Sonntagsarbeit. Dies gilt nicht für das Gast- und Schankwirtschaftsgewerbe.

Eine Verpflichtung des Personals im Hotel- und Gaststättengewerbe zur Sonntagsarbeit kann aber aus dem Bestehen dieser Arbeitsschutznormen nicht gefolgert werden. Diese ergibt sich erst aus einer einzel- oder gesamtvertraglichen Regelung oder

"aus der Natur des Arbeitsvertrages, d. h. aus den besonderen Bedürfnissen des Gewerbes zwecks Erfüllung seiner Aufgaben."[3]

Auf der Grundlage dieser Vorschriften haben dann die Tarifpartner die Arbeit an Sonn- und Feiertagen besonders geregelt.

B. Privates Arbeitszeitrecht

Innerhalb der durch die öffentlich-rechtlichen Arbeitsschutzvorschriften gesetzten Grenzen steht es den Vertragspartnern frei, die Arbeitszeit zu regeln. Dies kann wie folgt geschehen:

1) durch Einzelarbeitsverträge zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer,
2) durch sog. Gesamtvereinbarungen. Diese beruhen auf der den Or-

---

1) Haller - Kroebel - Seischab: a. a. O., S. 13
2) Denecke, J.: a. a. O., S. 212
3) Denecke, J.: a. a. O., S. 146

ganen des Arbeitslebens durch staatlichen Gesetzgebungsakt verliehenen Befugnis zur selbständigen Rechtsetzung (Autonomie). Man spricht hier auch von "vereinbartem" Recht im Gegensatz zum "gesetzten" Recht. [1]

Es gibt zwei Arten von Gesamtvereinbarungen:

a) die Tarifverträge,
b) die Betriebsvereinbarungen.

Für das Hotel- und Gaststättengewerbe in der Bundesrepublik Deutschland sind die zulässigen Höchstarbeitszeiten in den Tarifverträgen für die einzelnen Bundesländer geregelt. In der Regel ist zur Zeit eine regelmäßige Arbeitszeit von wöchentlich 48 Stunden tarifvertraglich vereinbart. [2] Wenn es aus betrieblichen Gründen notwendig scheint, kann diese durch Mehrarbeit auf wöchentlich 54 Stunden erhöht werden. Darüber hinaus ist Mehrarbeit nur aus dringenden betrieblichen Gründen bis zu 60 Stunden in der Woche zulässig. Diese Arbeitszeiten gelten für alle im Tarifvertrag aufgeführten Arbeitnehmer (persönlicher Geltungsbereich).

In Österreich beträgt die regelmäßige Wochenarbeitszeit 48 Stunden. [3] Darüber hinaus sind Überstunden zulässig, so daß die tatsächlichen Wochenarbeitszeiten wesentlich höher liegen können. Im Gegensatz zu den deutschen Tarifverträgen, deren Geltungsbereich auch auf die sog. Außenseiter ausgedehnt ist, fehlt hier die Allgemeinverbindlichkeit, d.h. der österreichische Kollektivvertrag gilt nur für Arbeitnehmer, die in den Fachverbänden des Gewerbes angehörenden Betrieben beschäftigt sind.

In der Schweiz findet man die Arbeitszeitregelungen in den kantonalen Gesamtarbeitsverträgen verankert. Diese enthalten nach dem Stand vom 1.1.1959 im Durchschnitt folgende wöchentliche Normalarbeitszeiten (einschließlich Prä-

---

1) Landmann - Giers - Proksch: Allgemeines Verwaltungsrecht, Müller - Albrechts - Verlag, Düsseldorf 1957, S. 49

2) Einzelheiten und besondere Regelungen sind in den Tarifverträgen für das Hotel- und Gaststättengewerbe enthalten, die in der Bundesrepublik Deutschland auf Landesebene abgeschlossen wurden.

3) vgl. Kollektivvertrag für die Arbeiter im Gast-, Schank- und Beherbergungsgewerbe vom 1.10.1949, herausgegeben vom Fachverband der Gast- und Schankbetriebe, Wien

senzzeiten):[1]

Art des Personals	Kantone St. Gallen, Bern, Lausanne, Basel, Zürich	Übrige Kantone
I. FESTBESOLDETES PERSONAL		
Köche, Pâtissiers	48	60
Küchenhilfspersonal	57	66
Sonstiges Personal	60	70
II. BEDIENUNGSPERSONAL		
mit Troncbeteiligung	60	72
Sonstiges Personal	63	75

Demnach bestehen in der Schweiz gegenüber der Bundesrepublik Deutschland und Österreich durchschnittlich höhere Normalarbeitszeiten. Außerdem werden dort die Arbeitszeiten stark nach der Art der Tätigkeit des Personals differenziert.

In den Niederlanden ist die normale Arbeitszeit auf wöchentlich 55 Stunden bzw. auf 106 Stunden in zwei aufeinanderfolgenden Wochen festgesetzt.[2] Darüber hinaus kann Mehrarbeit geleistet werden.[3]

Als Ersatz für die Arbeitsruhe am Sonntag wird in den deutschen, schweizerischen und österreichischen Tarifbestimmungen eine ununterbrochene Ruhezeit von 24 Stunden im Anschluß an eine Nachtruhe vorgesehen. Dabei wird in unterschiedlichem Ausmaß bestimmt, wie oft diese Ruhezeit auf einen Sonntag entfallen soll. Die deutschen Tarifverträge sehen dies alle vier bzw. sechs Wochen vor, einige schweizerische viermal während eines halben Dienstjahres. Die am weitestgehende Regelung dieser Art besteht in den Niederlanden:[4] die

1) vgl. Zusammenstellung über die vom Schweizer Hotelierverein und seinen Sektionen abgeschlossenen Gesamtarbeitsverträge, Stand 1. 1. 1959, herausgegeben vom Schweizer Hotelierverein, Basel

2) vgl. Staatsblad van het Koninkryk Der Nederlanden, Nr. J 352, Werktydenbesluit voor koffiehuis- en hotelpersoneel 1949 (Niederländische Arbeitszeitverordnung), Art. 7, Sonderdruck

3) vgl. Algemeen Verbindendverklaring van Bepalingen Van De Collectieve Arbeidsovereenkomst voor Het Horecaen Aanverwant Bedrijf, Art. 9; Abdruck aus dem "Nederlande Staatscourant" vom 12. 2. 1957, Nr. 35, Sonderdruck

4) vgl. Niederländische Arbeitszeitverordnung, Art. 7

Ruhezeit muß mindestens 36 Stunden betragen, in welchen mindestens siebzehnmal im Kalenderjahr der Sonntag mit einbegriffen sein muß. Diese freien Sonntage müssen so verteilt werden, daß mindestens zweimal in sechs aufeinanderfolgenden Wochen ein freier Sonntag gegeben wird.

Die vorstehende Übersicht über die verschiedenen Arbeitszeitvorschriften soll nur einen Überblick über die differenzierten Arbeitszeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe vermitteln. Insbesondere wurden die Vorschriften über die Beschäftigung Jugendlicher unter 18 Jahren und werdender Mütter nicht angeführt. Die vorstehenden Ausführungen zeigen, daß die tatsächlichen Arbeitszeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe gegenüber anderen Wirtschaftszweigen (insbesondere der Industrie) verhältnismäßig hoch sind. So waren z. B. in den verschiedensten deutschen Industriezweigen nach dem Stand Dezember 1956 anzutreffen:[1)]

In Betrieben mit Arbeitern	Regelmäßige Wochenarbeitszeiten	Tatsächliche Wochenarbeitszeiten
	Std.	Std.
1 - 199	45,0 - 48,0	44,1 - 49,8
200 - 999	45,0 - 48,2	45,0 - 50,8
1000 u. m.	44,9 - 48,0	44,2 - 52,2

Die Arbeitszeitstatistik 1958 für Industriearbeiter im internationalen Vergleich hatte folgendes Ergebnis:[2)]

Land	Tarifliche Wochenarbeitszeit Anfang 1960	Bezahlte Wochenstunden 1958	Geleistete Wochenstunden 1958
USA	40	39,2	36,9
Kanada	40	40,4	37,4
Frankreich	40	45,1	41,4
Österreich	45	45,1	41,4
Bundesrepublik	44	45,6	41,6
Großbritannien	44	45,3	42,5
Schweiz	46	46,8	44,0

1) Zahlen entnommen aus: Arbeitszeit und Produktivität, Untersuchungsergebnisse wissenschaftlicher Forschungsinstitute, 1. Band, Teil A, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1958, Tabelle auf S. 33

2) "Das französische Beispiel warnt"; in: Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, Düsseldorf, 15. Jahrgang, Nr. 96, 19.5.1960, S. 2

Diese zwischen der Industrie einerseits und Hotel- und Gaststättengewerbe andererseits herrschende Kluft im Umfang der Arbeitszeiten wird das Problem der Arbeitszeitverkürzung noch auf längere Sicht hin aktuell erscheinen lassen.

V. Die Arbeitszeitverkürzung als betriebswirtschaftliches Problem

Die Arbeitszeitverkürzung wirft aber auch betriebswirtschaftliche Probleme auf. Dabei ist zu fragen, ob die betrieblichen Verhältnisse die Durchführung einer Arbeitszeitverkürzung zulassen und in welcher Form dies geschehen kann.

A. Das Problem der Wettbewerbsneutralität

Jede marktwirtschaftliche Wirtschaftsverfassung muß als wesensnotwendigen Bestandteil den Wettbewerb zwischen den Marktteilnehmern enthalten. Das Wettbewerbsprinzip ist hier das primäre wirtschaftliche Ordnungsprinzip.[1] Damit der Wettbewerb nach Möglichkeit unbehindert ablaufen kann, muß sich der Staat bemühen, die erforderlichen Bedingungen im Rahmen einer Wettbewerbsverfassung zu ordnen. Jeder Wettbewerbsteilnehmer muß dabei die gleiche Startposition zugebilligt erhalten.

Die Wettbewerbsposition des Hotel- und Gaststättenbetriebes wird infolge der ihm eigentümlichen Struktur durch die Ordnung der Arbeitszeit beeinflußt. Daher würden Wettbewerbsverzerrungen hervorgerufen werden, würde man arbeitszeitverkürzende Maßnahmen nur bei einzelnen Betrieben oder Betriebsformen einführen. Die Startpositionen der einzelnen Betriebe würden unter sonst gleichbleibenden Voraussetzungen ungleich werden. Dies widerspräche aber den Grundsätzen einer marktwirtschaftlich orientierten Wettbewerbsverfassung. Außerdem würde sich der Unternehmer einer Regelung widersetzen, wenn sie ihn allein benachteiligte. Daher ist es in der Praxis grundsätzlich nur möglich, arbeitszeitverkürzende Maßnahmen im gesamten Gewerbe eines Landes (oder zumindest eines größeren Territoriums) durchzuführen. Damit soll Wettbewerbsneutralität erzielt werden.

Als Hotel- und Gaststättengewerbe soll dabei die Summe aller Beherbergungs-

---

1) Miksch, Leonhard: Wettbewerb als Aufgabe, Verlag Helmut Kupper, Godesberg 1947, 2. Auflage, S. 16

und Verpflegungsbetriebe im weitesten Sinne verstanden werden. Damit wird an die Definition von GLÜCKSMANN angeschlossen:

"Unter Gaststättenunternehmung verstehen wir die wirtschaftliche Tätigkeit, die sich mit der Beherbergung oder Verpflegung oder mit einer Kombination beider Unternehmungsformen befaßt. Es spielt dabei keine Rolle, ob die Beherbergung oder Verpflegung die Hauptsache oder nur Anhängsel eines anderen Hauptunternehmens, z. B. des Schaustellungsunternehmens ist."[1]

Wenn sich die nachfolgenden Ausführungen aber in besonderem Maß mit den Hotels und Gaststätten beschäftigen, so ist dies nur eine zwangsläufige Folge der hervorragenden Bedeutung dieser Betriebsformen im Rahmen des gesamten Gewerbes.

B. Die Durchführung einer Arbeitszeitverkürzung

Nach den Ergebnissen einer Untersuchung[2] wurde in der Industrie die Arbeitszeit in folgenden Formen verkürzt:

1) Überwiegend wurde mit der effektiven Verkürzung der regelmäßigen Wochenarbeitszeit die Einführung des arbeitsfreien Wochenendes verbunden.
2) Nur in einzelnen Fällen wurde die Sechs-Tage-Woche beibehalten.
3) In zahlreichen Betrieben wurde gleichzeitig mit der Einführung der Arbeitszeitverkürzung das Schichtsystem geändert.

In anderen Dienstleistungsgewerben, z. B. bei Banken und Versicherungen wurde die Arbeitszeit auf fünf Tage verlagert und gleichzeitig effektiv verkürzt. Dazu kommt an Samstagen ein sog. Jourdienst, der eine gewisse Mindestbereitschaft gewährleistet.

Die besonderen Probleme, die demgegenüber mit einer Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe verbunden sind, ergeben sich aus seinem Charakter als Dienstleistungsgewerbe eigener Art.[3] Dieser hat hohe Bereitschaftszeiten zur Folge. Daher können zur Durchführung einer Arbeitszeitverkürzung grundsätzlich zwei Wege beschritten werden:

---

1) Glücksmann, Robert: Das Gaststättenwesen, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1927, S. 57
2) Arbeitszeit und Produktivität, S. 43
3) vgl. S. 20 ff.

1) Die Arbeitszeit wird zwar verkürzt, die Betriebsbereitschaft bleibt aber dieselbe wie vor Einführung der Arbeitszeitverkürzung. Diese Regelung muß zur Einführung eines Schichtbetriebs oder zur Erweiterung eines bereits bestehenden Schichtbetriebs führen. [1] Denn das vorhandene Personal steht nunmehr geringere Zeit zur Verfügung als vor Einführung der Arbeitszeitverkürzung. Also muß zusätzliches Personal eingestellt werden.

   An diese Feststellung schließen sich besondere Probleme an:

   a) Deckt der erzielbare Gewinn des einzelnen Betriebes die damit verbundenen Kostenerhöhungen? Diese Fragen werden im Dritten und Vierten Kapitel dieser Arbeit behandelt.
   b) Läßt die Lage auf dem Arbeitsmarkt die Einstellung von zusätzlichem Personal überhaupt zu? Diese Frage wird der Klarheit wegen bei den folgenden theoretischen Untersuchungen zunächst eliminiert. Dazu wird im Fünften Kapitel Stellung genommen.

2) Neben dieser ersten Möglichkeit kann die Arbeitszeit zwar verkürzt werden; die Betriebsbereitschaft wird aber im gleichen Ausmaß wie die Arbeitszeit herabgesetzt. Dabei kann die Bereitschaft entweder am Wochenende oder unter der Woche verkürzt werden, z. B. in Form eines zusätzlichen Ruhetags.

   Auch hieraus lassen sich besondere Probleme folgern:

   a) In welchem Ausmaß wird der Besuch des Betriebes (Frequenz) auf die Bereitschaftsverkürzung reagieren? Es wird Betriebe geben, bei denen eine Verkürzung der Bereitschaft ohne weiteres möglich ist, andere hingegen, bei denen sie zu hohen Frequenzausfällen führt. Dieses Problem gewinnt besonders bei der Erörterung eines freien Wochenendes Bedeutung.
   b) Infolge des mit einer Arbeitszeitverkürzung verbundenen vollen Lohnausgleichs bleiben in diesem Fall die Personalkosten gleich. Können diese durch den nach einer Bereitschaftsverkürzung erzielbaren Gewinn gedeckt werden?

   Zu beiden Punkten wird im Dritten Kapitel Stellung genommen.

Die theoretische Untersuchung der vorstehend angeschnittenen Fragen wird nun im Zweiten Kapitel vorbereitet.

---

1) vgl. Denecke, J.: a. a. O., S. 53

ZWEITES KAPITEL

DER BEDARF ALS KRITERIUM FÜR DIE DURCHFÜHRUNG EINER ARBEITSZEITVERKÜRZUNG IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE

In welcher Form eine Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe möglicherweise durchgeführt werden kann, hängt von der Art des Bedarfs ab. Er ist maßgebend, ob eine Verkürzung der Bereitschaft möglich ist oder nicht.

I. Der Bedarf im Hotel- und Gaststättengewerbe

Der Bedarf muß aus den im folgenden erwähnten Gründen als Kriterium für die Durchführung einer Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe herangezogen werden.

A. Bedürfnisse und Bedarf

Der Zweck jeglichen Wirtschaftens liegt in der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse. Die Tatsache, daß ein Bedürfnis vorhanden ist, löst jedoch noch keinen wirtschaftlichen Vorgang aus. Erst von dem Augenblick an, an dem die Bedürfnisträger mit Kaufkraft ausgestattet werden, können sie aus ihrer Latenz hervortreten und marktwirksam werden. Die kaufkräftige und marktwirksame Nachfrage bezeichnet man als Bedarf.

Derjenige Bedarf, der an das Hotel- und Gaststättengewerbe herangetragen wird, beruht auf zwei Arten von Bedürfnissen. Einmal und hauptsächlich sind es Existenzbedürfnisse, wie das Beherbergungs- und Verpflegungsbedürfnis, zum anderen auch entbehrliche Bedürfnisse, wie z. B. Vergnügungs- und Luxusbedürfnisse. Die Grenzen zwischen beiden Arten sind flüssig; außerdem beeinflussen sie die Elastizität der Nachfrage unterschiedlich. Die Nachfrageelastizität bei existenznotwendigen Leistungen ist höher als bei entbehrlichen Leistungen.

Gäste des Hotel- und Gaststättengewerbes können sein:

1) Einheimische, von WALTERSPIEL auch als "ortsanwesende Ortsansässige" bezeichnet. [1] Der Einheimische will in der Regel nur sein Verpflegungs-

---

1) Walterspiel, Georg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (II)"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, Verlag Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München, 5. Jahrgang, Heft 1, München 1956/57, S. 6

bedürfnis (verbunden mit einem Geselligkeitsbedürfnis) befriedigen. Da der Einheimische dies in der Regel auch in seinem eigenen Haushalt tun könnte, handelt es sich hier meistens sogar um entbehrliche Bedürfnisse.

2) Fremde, die WALTERSPIEL als "ortsanwesende Nichtortsansässige" bezeichnet.[1] Dazu zählen auch Personen, die gerade im Begriff sind, ihren Aufenthaltsort zu wechseln, z. B. Reisende. Der Fremde kann seinen eigenen Haushalt nicht in Anspruch nehmen und ist daher in der Regel auf die Leistungen des Hotel- und Gaststättengewerbes angewiesen. Daher sind die Bedürfnisse des Fremden in der Regel Existenzbedürfnisse. Dazu können sich in mehr oder weniger großem Umfang entbehrliche Bedürfnisse, z. B. bei Ferien- und Erholungsreisenden, gesellen.

Gleichzeitig tragen diese Existenzbedürfnisse nur "sekundären" Charakter, d. h. der Fremde kommt nicht an einen bestimmten Ort, um in einem bestimmten Hotel zu übernachten. Er muß vielmehr dort übernachten, wenn er an diesem Ort einen bestimmten Zweck erreichen will.[2] Seine "primären" Bedürfnisse sind darauf gerichtet, die an dem Ort vorhandenen immateriellen Güter (Landschaft, Klima, Sehenswürdigkeiten usw.) zu erlangen.[3]

Die Entgegennahme wirtschaftlicher Güter durch Fremde löst den "Fremdenverkehr" aus.[4] Dieser Vorgang findet weitestgehend im Hotel- und Gaststättengewerbe statt. Daher besitzen seine Betriebe in der Regel eine hohe Fremdenverkehrsintensität[5] und sind als Fremdenverkehrsbetriebe anzusprechen. Diese

---

1) Walterspiel, Georg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (II)"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, Verlag Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München, 5. Jahrgang, Heft 1, München 1956/57, S. 6

2) Guye, René: Preistheoretische Betrachtungen zum schweizerischen Hotelproblem, Schweizerische Beiträge zur Verkehrswissenschaft, Heft 44, Verlag Stämpfli & Cie, Bern 1953, S. 21

3) Hunziker, W. - Krapf, K.: Grundriß der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Polygraphischer Verlag A. G., Zürich 1942, S. 262

4) Walterspiel, Georg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (I)"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 4. Jahrgang, Heft 2, München 1956, S. 10

5) vgl. dazu:
Walterspiel, Georg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (II)"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 5. Jahrgang, Heft 1, München 1956/57, S. 10

Erscheinung bewirkt, daß die durch den Fremdenverkehr an sich hervorgerufenen Probleme auch auf die Beurteilung des Problems der Arbeitszeitverkürzung von Einfluß sind. Dazu kommen die Besonderheiten der Bedarfsdeckung durch das Hotel- und Gaststättengewerbe, wie sie im folgenden dargestellt sind.

B. Die Bedarfsdeckung durch das Hotel- und Gaststättengewerbe

Eine Befriedigung der marktwirksamen, kaufkräftigen Nachfrage nach bestimmten Richtungen hin kann nur durch Bereitstellung der nachgefragten Leistungen (Güter) geschehen. Unter Gütern versteht man alle sachlichen Mittel und Dienstleistungen, die der menschlichen Bedürfnisbefriedigung dienen. Diese Güter müssen produziert werden, wobei man unter "Produktion" alle Vorgänge versteht, die ein Gut der endgültigen Konsumreife näherbringt. In der Hierarchie des volkswirtschaftlichen Produktionsprozesses stehen aber die Leistungen des Hotel- und Gaststättengewerbes an letzter Stelle, denn es setzt an den Letztverbraucher "Gast" ab. [1]

Das Hotel- und Gaststättengewerbe bietet eine Reihe von Gütern (Dienstleistungen) an:

1) Materielle Güter, z. B. Beherbergung und Verpflegung,
2) Immaterielle Güter; diese können sein:
   a) betriebsbedingt, z. B. Komfort, Ausstattung, Atmosphäre des Hauses, angenehmes Service;
   b) nicht betriebsbedingt, z. B. besondere Kulturgüter, Bauten, Landschaft, Klima, Lage.

Die letztgenannten Güter (Landschaft, Klima), die ja an und für sich unbegrenzt zur Verfügung stehen, d. h. frei sind, wandelt das Hotel- und Gaststättengewerbe in wirtschaftliche um. [2] Diese Güter stehen dann nicht mehr unbegrenzt zur Verfügung, d. h. sie werden knapp. Als Beispiel sei das Aussichtscafé genannt. Dieses bietet seinen Gästen neben dem Verzehr als zusätzliche Leistung eine besonders

---

1) vgl. dazu:
Walterspiel, Georg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (II)"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 5. Jahrgang, Heft 1, München 1956/57, S. 7

2) vgl. dazu:
Walterspiel, Georg: "Bemerkungen zur 'wirtschaftlichen' Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 2. Jahrgang, Heft 1, München 1953/54, S. 24 ff.

schöne Aussicht. Hier wird das ehemals freie Gut "Landschaft" plötzlich knapp und Gegenstand eines kommerziellen Vorgangs. Dies findet auch in der Preisstellung des Cafés seinen Niederschlag, das nun nicht allein den Kaffee, sondern Kaffee und Ausblick verkauft.

Der "Produktions"vorgang des Dienstleistungsbetriebes weist gegenüber dem des Fertigungsbetriebes aber noch einige Besonderheiten auf:

1) Jeder Betrieb liefert durch die Erstellung seiner Leistung einen Beitrag zur volkswirtschaftlichen Produktion. Dieser innerbetriebliche Leistungsprozeß umfaßt als zwei wesentliche Bestandteile den Fertigungs- und den Absatzvorgang.

   Diese beiden Vorgänge fallen beim Fertigungsbetrieb in der Regel zeitlich auseinander. Beispielsweise werden die Erzeugnisse des Industriebetriebes regelmäßig später verkauft, als sie hergestellt werden. In vielen Fällen ist zum Verkauf sogar ein großes Vertriebsnetz erforderlich.

   Anders verhält es sich dagegen beim Dienstleistungsbetrieb, insbesondere beim Hotel- und Gaststättenbetrieb. Hier liegt zwischen "Erzeugung" (= Dienstleistung) und Absatz kein wesentlicher zeitlicher Unterschied. Der Zeitunterschied ist nur gering, wenn es sich z. B. um die Herstellung und den Verkauf von Speisen handelt, die Leistung also güterfundiert ist. GUYE spricht hier von einer "kombinierten Dienst- und Güterleistung". [1)]

2) Entsprechend werden die Erzeugnisse der Fertigungsbetriebe in der Regel an einem anderen Ort produziert als sie abgesetzt werden. Hier sind in der Regel noch Handelsbetriebe, Transportbetriebe u. a. m. eingeschaltet, um das Produkt dem Letztverbraucher zuzuführen. Produktion und Absatz weisen hier eine vielfältige örtliche Differenzierung auf.

   Anders ist es dagegen beim Dienstleistungsbetrieb, insbesondere beim Hotel- und Gaststättenbetrieb. Die hier erzeugten Produkte bzw. Dienstleistungen können die "Produktionsstätte" gar nicht verlassen, denn sie sind nicht transportfähig.

3) Darüber hinaus ist der Fertigungsbetrieb im Stande, seine Erzeugnisse zu lagern. Auf diese Weise kann er sich eine kontinuierliche Be-

---

1) Guye, René: a. a. O., S. 20

schäftigung sichern. Diese Möglichkeit besteht beim Hotel- und Gaststättenbetrieb grundsätzlich nicht. Daher haben diese Betriebe keine Möglichkeit, ihre Beschäftigung durch eine sinnvolle Lagerhaltung zu regulieren.

Die vorstehenden Ausführungen zeigen, daß bei der Behandlung des Problems der Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe dessen Besonderheiten, soweit sie sich aus seiner Konsumnähe ergeben, berücksichtigt werden müssen. Da die Dienstleistung erst durch das Erscheinen des Gastes ausgelöst wird, so ist dessen Bedarf auch als Kriterium dafür anzuwenden, in welchem Umfang die einzelnen Hotel- und Gaststättenbetriebe für eine Arbeitszeitverkürzung geeignet sind.

Der auftretende Bedarf wird aber, wie schon erwähnt, überwiegend auf Existenzbedürfnissen beruhen. Können diese nicht befriedigt werden, so ist der Gast gezwungen, anderweitig zu übernachten und zu speisen. Würden aber z. B. alle Betriebe an einem Ort zu gleicher Zeit ihre Bereitschaft verkürzen, so wäre ihm auch das nicht möglich. Dieses konstruierte Beispiel zeigt, daß eine Bereitschaftsverkürzung nur in wechselndem Turnus, an dem sich alle Betriebe eines Ortes beteiligen, durchgeführt werden kann. Welche psychologischen Schwierigkeiten es aber hierbei zu überwinden gilt, hat die Praxis bei der Einführung des Ruhetags in Gaststätten bereits gezeigt. Die gegenseitige Konkurrenzangst der Unternehmer hat derartige Versuche schon oft scheitern lassen.

C. Der Zusammenhang zwischen Bedarf, Betriebsbereitschaft und Arbeitszeit

Wenn ein bestimmter Bedarf nach Dienstleistungen des Hotel- und Gaststättenbetriebes vorhanden ist, so bedingt das eine bestimmte Bereitschaftsdauer des Betriebes. Diese wird auch als Betriebsbereitschaft bezeichnet. Von ihr abhängig ist die Arbeitszeit, die ein- oder mehrschichtig sein kann.

Infolge dieser Interdependenz zwischen den genannten Größen ist es auch bedarfsabhängig, ob die Arbeitszeit in einem Betrieb verkürzt werden kann

1) durch eine Verkürzung der Bereitschaftsdauer des Betriebes, oder ob
2) die Bereitschaftsdauer die gleiche wie vor einer Arbeitszeitverkürzung bleiben muß.

Diese Fragestellung ist bedingt durch die bereits oben erwähnten Besonderheiten des Dienstleistungsbetriebes. [1] Sie zieht sich infolgedessen als Leitfaden durch

1) vgl. S. 20 ff.

die ganze vorliegende Arbeit, um zu klären, ob der Hotel- und Gaststättenbetrieb als solcher eine Arbeitszeitverkürzung zuläßt.

Die bereits angedeutete Frage,[1] ob und in welcher Form eine Arbeitszeitverkürzung gleichzeitig in mehreren Betrieben des Gewerbes durchgeführt werden kann, wird zunächst aus den folgenden theoretischen Überlegungen eliminiert.

II. Der Bedarf als Einteilungsmerkmal für die Hotel- und Gaststättenbetriebe

Um die Betriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes im Hinblick auf die Möglichkeiten einer Arbeitszeitverkürzung zu gruppieren, wird der auftretende Bedarf als Einteilungsmerkmal verwendet. Es handelt sich dabei, wie schon dargelegt, um ein volkswirtschaftliches Merkmal.[2]

Je nach dem zeitlichen Auftreten des Bedarfs kann man unterscheiden:

1) Betriebe, bei denen der Bedarf zu bestimmten Zeiten ausbleibt. Entweder läßt sich dies - bei kurzfristiger Betrachtungsweise - am Wochenende oder unter der Woche beobachten. Hier besteht gegebenenfalls die Gelegenheit, die Fünf-Tage-Woche durchzuführen. Zum anderen müssen hier - bei längerfristiger Betrachtungsweise - die Saisonbetriebe erwähnt werden. Dabei ist vor allem an bestimmte Arten von Saisonhotels zu denken, die nur einige Monate im Jahr geöffnet sind, die übrige Zeit aber geschlossen werden. Hier besteht die Möglichkeit, Betriebsferien außerhalb der Saison einzuführen.

2) Betriebe, bei denen ständig Bedarf auftreten kann. In dieser Kategorie sind die meisten Hotel- und Gaststättenbetriebe zu finden. Im besonderen fallen darunter Betriebe, die eine monopolartige Stellung haben können (z. B. Bahnhofsbetriebe, Flughafenrestaurants, Rasthäuser usw.). Aber auch die sog. Motels, die vom Autoreiseverkehr abhängig sind, müssen hier erwähnt werden.[3]

Wenn man diese grundsätzliche Einteilung berücksichtigt, so ergeben sich im Hinblick auf die Bereitschaftsverkürzung wiederum drei Betriebskategorien:

---

1) vgl. S. 22

2) vgl. S. 18 f.

3) Die Motels bilden einen neuen Typ des Gastbetriebes, der hinsichtlich Ausrüstung, Konstruktion und Preisbildung den Bedürfnissen des motorisierten Reisenden entspricht.

1) Betriebe, bei denen der Bedarf eine Bereitschaftsverkürzung a priori zuläßt,
2) Betriebe, bei denen der Bedarf eine Bereitschaftsverkürzung a priori nicht zuläßt,
3) Betriebe, bei denen es a priori unbestimmt ist, ob eine Bereitschaftsverkürzung möglich ist oder nicht.

A. Erste Betriebskategorie: Bereitschaftsverkürzung a priori möglich

Diese Betriebsgruppe ist weniger häufig anzutreffen. Es ist aber auf Grund der besonderen Eigenschaften ihres Bedarfs möglich, daß die Bereitschaft entweder am Wochenende oder unter der Woche verkürzt werden kann. Hierzu gehören:

1) Kantinen. Sie sind zwar in der Regel Regiebetriebe einer größeren Betriebseinheit, die aber selbständig verpachtet und betrieben werden können. Die Bereitschaft kann einmal am Wochenende verkürzt werden, weil hier der Bedarf in der Regel ausbleibt. Zum andern ist es auch möglich, die Bereitschaft außerhalb der Essenszeiten unter der Woche zu verkürzen; denn in der Regel werden Kantinen zum Mittagessen, selten zum Abendessen besucht.

2) Kaufhausrestaurants. Sie können den Charakter einer Gaststätte, eines Cafés oder einer Schnellgaststätte mit Selbstbedienung haben. Ihre Bereitschaft ist der des Kaufhauses angepaßt und ermöglicht so freie Sonn- und Feiertage. Es ist hier auch möglich, den Betrieb unter der Woche zu ruhigen Zeiten zu schließen.

3) Sonstige Betriebe. Es wird hier z. B. an Restaurants gedacht, bei denen der Bedarf am Wochenende ausbleibt oder nur verschwindend gering ist. Dies ist besonders dann der Fall, wenn sie vorwiegend von Stammgästen besucht werden, die am Wochenende abwesend sind. Dies ist häufig bei guten Stadtrestaurants der Fall. Hier kann die Bereitschaft ohne weiteres verkürzt werden.

In dieser Gruppe sind also in erster Linie reine Verpflegungsbetriebe zu finden.

B. Zweite Betriebskategorie: Bereitschaftsverkürzung a priori nicht möglich

Unter dieser Gruppe können folgende Betriebsformen angeführt werden:

1) Sanatorien und Erholungsheime. GLÜCKSMANN bezeichnet sie

als eine "Verbindung zwischen Krankenhaus und Hotel". [1]
Da hier ein existenznotwendiges Bedürfnis nach Wiederherstellung der Gesundheit den Bedarf hervorruft, ist eine durchgehende Bereitschaft erforderlich.

2) Betriebe, die an Verkehrsträger geknüpft sind. Die Eigenart dieser Verkehrsträger besteht darin, daß ihr Betrieb ununterbrochen fortläuft. Diesem Betriebsrhythmus müssen sich auch eventuell angegliederte Hotel- und Gaststättenbetriebe unterwerfen. Der Bedarf nach Leistungen dieser Betriebe wird überwiegend durch Reisende (Fremde) hervorgerufen. Letztere sind in der Regel auf diese Betriebe angewiesen, die häufig eine monopolähnliche Stellung aufweisen, z. B. Bahnhofsbetriebe in kleineren Orten. Aus diesem Grund ist hier eine Verkürzung der Bereitschaftszeiten nicht möglich. So müssen Bahnhofhotels und -gaststätten regelmäßig durchgehend betriebsbereit sein, weil sie z. B. als Nebenbetriebe der Deutschen Bundesbahn vertraglich dazu verpflichtet sind.

Daneben seien auch diejenigen Betriebe erwähnt, deren Bereitschaftsdauer von der Betriebsdauer des betreffenden Verkehrsträgers, die fahrplanmäßig bestimmt ist, abhängt. Dies sind z. B. die Schlaf- und Speisewagenbetriebe der Eisenbahnen. Auch Betriebe, die auf Schiffen, in Flugzeugen (z. B. Service) eingerichtet sind und infolgedessen Monopolcharakter haben, können ihre Bereitschaftszeiten nicht verkürzen. Hier kommt aber beispielsweise noch hinzu, daß wegen der räumlichen Beschränkung auf dem Verkehrsträger die Mitnahme von zusätzlichem Personal nicht möglich ist und auch sinnlos wäre, weil das Personal die durch Arbeitszeitverkürzung gewonnene Freizeit nicht daheim verbringen könnte. Arbeitszeitverkürzung auf dem Weg über die Einstellung zusätzlichen Personals kommt hier also nicht in Betracht. Als Anreiz bei der Personaleinstellung kann hingegen noch ein "zusätzliches Entgelt" in Form von Reisen geboten werden.

---

1) Glücksmann, Robert: Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes, Verlag der Haude & Spenerschen Buchhandlung Max Paschke, Berlin 1917, S. 21

C. Dritte Betriebskategorie: Bereitschaftsverkürzung unbestimmt

In den meisten Fällen ist es aber von vorneherein nicht genau bestimmbar, ob der Bedarf eine Bereitschaftsverkürzung zuläßt oder nicht. Hier ist es nur möglich, eine Entscheidung zu treffen, indem man das Verhalten der Gäste erforscht. [1] Zu dieser Gruppe gehört die Mehrzahl aller Hotel- und Gaststättenbetriebe.

Es gibt jedoch einzelne Betriebsabteilungen in allen Hotel- und Gaststättenbetrieben, bei denen die Möglichkeit besteht, die Bereitschaft zu verkürzen, wenn auch der Betrieb als solcher durchgehend geöffnet hat, z. B. der Beherbergungsbetrieb sieben Tage und sieben Nächte, der Verpflegungsbetrieb sieben Tage. Das nachstehende Schema bietet unabhängig von der jeweiligen Betriebsform eine Übersicht über diese Abteilungen:

1) Eine Untersuchung über das Konsumverhalten der Gäste, die im Rahmen der Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München erscheinen soll, befindet sich nach mündlicher Auskunft noch im Stadium der Vorbereitung.

Betriebsteil	Beherbergungsbetrieb Verpflegungsbetrieb
Hauptbetrieb	Wareneinkauf --- Konditorei (soweit Lagerproduktion möglich) Verwaltung (Rechnungswesen, Korrespondenz)
Hilfsbetrieb	Wäscherei (soweit Vorratsarbeit möglich)
Nebenbetriebe	1) Handelsbetriebe: z. B. Weinhandlung Delikatessengeschäft 2) Dienstleistungsbetriebe z. B. für Fracht- und Personenbeförderung 3) Produktionsbetriebe: z. B. Brauerei Bäckerei Metzgerei Gärtnerei Landwirtschaft 4) Abfallverwertende Betriebe: z. B. Schweinemästerei

Die vorstehende Übersicht läßt folgendes erkennen:

1) Diejenigen Betriebsabteilungen, deren Aufgabenbereich eine Bereitschaftsverkürzung zuläßt, ist sehr begrenzt. Sie ist nur dort möglich, wo die Leistung der einzelnen Betriebsabteilung nicht unmittelbar in

die persönliche Dienstleistung des Hotel- und Gaststättenbetriebes eingeht. Nur unter dieser Voraussetzung gilt die oben angeführte Übersicht.

Im Rahmen des Hauptbetriebes sind dies primär Beschaffungs- und Verwaltungsfunktionen, vor allem Wareneinkauf und Rechnungswesen. Eine Bereitschaftsverkürzung im Produktionsbereich kommt nur dort in Frage, wo ausnahmsweise Lagerproduktion möglich ist, z. B. bei der Herstellung von Konditoreiwaren. In der Praxis wird aber auch diese Möglichkeit eingeschränkt durch die unbestimmbare Nachfrage nach den genannten Leistungen.

Daneben läßt sich die Bereitschaft vor allem in Hilfs- und Nebenbetrieben verkürzen, aber auch nur insoweit, als diese nicht eine für den Hotel- und Gaststättenbetrieb typische Dienstleistung erbringen. Daher ist eine Bereitschaftsverkürzung nur bedingt möglich in der Wäscherei, d. h. wenn die Wäscherei für den Eigenbedarf des Betriebes arbeitet. In diesem Fall kann auf Vorrat gearbeitet werden. Dies ist nach persönlicher Feststellung vor allem in kleineren Betrieben der Fall. Nicht gilt dies aber, wenn die Wäscherei für den unmittelbaren persönlichen Bedarf der Gäste des Hauses arbeitet. Dann ist durchgehende Bereitschaft erforderlich, z. B. in großen internationalen Hotels. Dasselbe gilt für Nebenbetriebe der Fracht- und Personenbeförderung. Hier kann die Bereitschaft nur in Einzelfällen verkürzt werden.

In jedem Fall aber ist es möglich, die Bereitschaft angegliederter Handelsbetriebe herabzusetzen bzw. unabhängig von der Bereitschaft des Hauptbetriebes festzusetzen. Das gleiche gilt von Nebenbetrieben der Produktion, wie man sie häufig bei Gasthöfen in Kleinstädten oder auf dem Land findet, z. B. Metzgerei, Landwirtschaft. In diesen Fällen ist entweder Vorratsproduktion möglich (z. B. bei Brauereien, Metzgereien) oder aber der Betriebsrhythmus des Nebenbetriebes ist ein völlig anderer als der des Hauptbetriebes (z. B. bei der Landwirtschaft).

2) In den unter 1) genannten Fällen kann die Bereitschaft zusammen mit der Arbeitszeit verkürzt werden, sofern dies nicht bereits geschehen ist. In der Regel kann hier die Arbeitszeit am Wochenende (Samstag und Sonntag) verkürzt werden. Außerdem ist es möglich, die Arbeitszeit von Samstag auf die anderen Wochentage zu verlagern.

Diese Möglichkeit wird aber in der Praxis um so weniger ausgenützt werden können, je kleiner der Betrieb ist. Denn in diesen Fällen überschneiden sich die Arbeitsbereiche des Personals meistens in einer Art, daß eine

Arbeitszeitverkürzung ausgeschlossen ist, wenn die Aufgabenbereiche nicht aufgegliedert werden und zusätzliches Personal eingestellt wird. Bedeutung gewinnt dieses Problem erst in großen Betrieben, deren Arbeitsbereiche personell weitgehend abteilungsmäßig aufgegliedert sind.

So werden in kleinen Betrieben die Aufgaben der Beschaffung und Verwaltungsarbeiten (Einkauf, Buchführung, Korrespondenz) in der Regel vom Inhaber oder von mitarbeitenden Familienangehörigen erledigt. Diese haben aber daneben gleichzeitig leitende und ausübende Funktionen (z. B. Arbeit am Büffet) zu erfüllen, die ihre ständige Arbeitsbereitschaft erfordern. Daher ist in allen diesen Fällen das in diesem Abschnitt angeschnittene Problem gegenstandslos. Dies gilt häufig auch für mittlere Betriebe.

III. Bisheriges Ergebnis

Die bisherigen Ausführungen ergeben zusammengefaßt:

1) Der Dienstleistungscharakter des Hotel- und Gaststättengewerbes bedingt einen engen Kausalzusammenhang zwischen der Betriebsbereitschaft und der Arbeitszeit des Personals. Die bestehenden Arbeitszeiten könnten daher mittels oder ohne Bereitschaftsverkürzung verringert werden. Dies gilt grundsätzlich für alle Betriebsformen.

2) Welcher dieser beiden Wege eingeschlagen werden kann, wird durch den Bedarf bestimmt. Er läßt im Hinblick auf eine Arbeitszeitverkürzung folgende Einteilung der Hotel- und Gaststättenbetriebe zu:

   a) Betriebe, bei denen der Bedarf a priori eine Bereitschaftsverkürzung zuläßt; hier kann eine entsprechende Arbeitszeitverkürzung bereits durchgeführt sein. Daneben ist bei diesen Betrieben auch eine Arbeitszeitverlagerung möglich. Letztere ist aber grundsätzlich nur dort sinnvoll, wo gleichzeitig auch eine zeitliche Bedarfsverlagerung stattfindet. Dies ist z. B. im Kaufhausrestaurant denkbar. Eine Anwendung der im Dritten Kapitel dargelegten theoretischen Überlegungen[1] erübrigt sich hier in der Regel, da sich voraussichtlich weder eine Auswirkung auf den Umsatz noch auf die Kosten ergeben wird.

1) vgl. S. 32 ff.

b) Betriebe, bei denen der Bedarf a priori eine Bereitschaftsverkürzung nicht zuläßt; wenn hier eine Arbeitszeitverkürzung durchgeführt werden soll, so kann dies nur bei Aufrechterhaltung der bisherigen Bereitschaftszeiten geschehen. Eine Arbeitszeitverlagerung ist hier nicht sinnvoll, weil angenommen werden kann, daß nicht gleichzeitig auch eine Bedarfsverlagerung stattfindet. In diesem Fall kann auf die Überlegungen im Dritten Kapitel verwiesen werden, soweit sie sich auf die "Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft" beziehen. [1)]

c) Betriebe, bei denen es unbestimmt ist, ob der Bedarf eine Bereitschaftsverkürzung zuläßt oder nicht. Dies muß jeweils im einzelnen Fall geprüft werden. Welcher Weg der Arbeitszeitverkürzung eingeschlagen werden kann, ob mit oder ohne Bereitschaftsverkürzung, ob mit gleichzeitiger Arbeitszeitverlagerung, richtet sich nach dem Ergebnis dieser Prüfung. Die theoretischen Überlegungen hierzu finden sich im gesamten Dritten Kapitel. [2)]

3) In der Regel können bei Betrieben der vorstehend genannten Fälle 2b) und 2c) in den einzelnen Betriebsabteilungen[3)] Bereitschaft und Arbeitszeit am Wochenende verkürzt werden, soweit dies nicht schon geschehen ist. Hier ist auch ohne weiteres eine Verlagerung der Arbeitszeit möglich. Diese partielle Bereitschaftsverkürzung in einzelnen Betriebsabteilungen ist aber regelmäßig nur in Großbetrieben des Hotel- und Gaststättengewerbes möglich. In kleinen und mittleren Betrieben findet sich dagegen in der Regel nicht die Voraussetzung für eine solche Maßnahme, da sich hier die einzelnen Arbeitsbereiche weitgehend überschneiden. Daher wird diese Frage aus den kommenden Überlegungen eliminiert.

4) Als allgemeine Voraussetzung wurde angenommen, daß eine Arbeitszeitverkürzung im gesamten Hotel- und Gaststättengewerbe stattfindet. Dies wurde damit begründet, daß eine so weitreichende Maßnahme keine Wettbewerbsverzerrungen hervorrufen darf, d. h. wettbewerbsneutral sein soll. [4)] Dieses Postulat nach Wettbewerbsneutralität bei arbeitszeitverkürzenden Maßnahmen ist, wie schon erwähnt, gerechtfertigt, um zu vermeiden, daß ein Teil der Betriebe bei der Personalbeschaffung

---

1) und 2) vgl. S. 35 ff.
3) vgl. S. 27
4) vgl. S. 15

eine günstigere "Startposition" hat. Dies würde dem marktwirtschaftlichen Ordnungsprinzip widersprechen.

Der Grundsatz der Wettbewerbsneutralität wird aber durch das bisherige Ergebnis bereits zum Teil durchbrochen. Betriebe, bei denen nämlich eine Arbeitszeitverkürzung möglich ist, haben gegenüber den anderen eine günstigere wirtschaftliche Ausgangsstellung. Die ungünstigere Position im wirtschaftlichen Wettbewerb besitzen diejenigen Betriebe, bei denen eine Bereitschaftsverkürzung a priori nicht möglich ist, z. B. Sanatorien, Bahnhofsbetriebe usw. Diese Betriebe haben in einer Periode, in der Arbeitskräfte Mangelware geworden sind, unter den größten Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung zu leiden.

Da es sich hier aber keineswegs um die Mehrzahl aller Betriebe handelt, außerdem das Ausbleiben des Bedarfs a priori nicht typisch für das Hotel- und Gaststättengewerbe ist, kann der Grundsatz der Wettbewerbsneutralität zunächst als oberstes Leitprinzip aufrechterhalten bleiben. Es besteht darüber hinaus aber die Möglichkeit, daß Wettbewerbsverzerrungen durch die verschiedenen Möglichkeiten, die Arbeitszeiten zu verkürzen, entstehen. Die hierin enthaltene Problematik tritt aber erst im weiteren Verlauf der Arbeit zu Tage.

DRITTES KAPITEL

ERFOLGSMÄSSIGE BETRACHTUNG ÜBER EINE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE

Das Zweite Kapitel hat ergeben, daß eine Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe mittels und ohne Bereitschaftsverkürzung eingeführt werden könnte. Auf dieser Grundlage ergibt sich:

1) Bei Betrieben, bei denen der Bedarf a priori keine Bereitschaftsverkürzung zuläßt, finden die Ausführungen dieses Kapitels über die Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft Berücksichtigung.

2) Bei Betrieben, bei denen es unbestimmt ist, welcher Weg eingeschlagen werden kann, wird auf das ganze nachfolgende Dritte Kapitel hingewiesen.

Um die Grenzen einer Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe zu erkennen, muß für jeden einzelnen Betrieb untersucht werden, wie er auf diese reagieren würde. Maßstab für die Auswirkungen dieser Reaktionen ist das Betriebsergebnis, das den Unternehmer in erster Linie interessiert. Es ergibt sich aus der sinnvollen Kombination von Umsatz und Kosten. Daher muß eine Betrachtung über die Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe sowohl die Reaktion des Umsatzes als auch der Kosten in bezug auf diese Erscheinung beleuchten. Hieraus läßt sich die Problematik, die mit einer Arbeitszeitverkürzung verbunden ist, erkennen.

Dabei sei bemerkt, daß es sich bei einer derartigen Betrachtung um einen geistigen Prozeß handelt, den jeder Unternehmer im Prinzip in Vorschau zu durchdenken hat. [1)]

Zunächst seien diesen Ausführungen aber einige grundsätzliche Bemerkungen vorangeschickt.

---

1) vgl. S. 104 ff.

I. Grundsätzliche Begriffe

A. Umsatz und Kosten

Die Absatztätigkeit eines Betriebes, nämlich die entgeltliche Übertragung von Betriebsleistungen an Dritte, zeitigt als Ergebnis den Umsatz. Unter Umsatz wird im folgenden der Wert der in einer Periode abgesetzten und den Gästen in Rechnung gestellten Leistungen verstanden. [1] Der Vorgang der Umsatzerzielung im Hotel- und Gaststättenbetrieb wird durch den Abschluß eines Gastaufnahme- oder Bewirtungsvertrages eingeleitet und durch Rechnungstellung vollendet. Rechnungstechnisch ergibt sich der Umsatz aus den Erlöskonten der Finanzbuchhaltung (Kontenklasse 8). Der Umsatz ist häufig in etwa der Einnahme gleichzusetzen, da in großem Umfang Bargeschäfte getätigt werden.

Unter Kosten sei im folgenden der Verzehr an Gütern und Dienstleistungen verstanden, der normalerweise durch den Betrieb bedingt wird. [2] Die neutralen Aufwendungen bleiben unberücksichtigt, da arbeitszeitverkürzende Maßnahmen primär die Kosten des Betriebes beeinflußen.

B. Auswirkungen von Umsatz und Kosten auf das Betriebsergebnis

Das Betriebsergebnis errechnet sich als Unterschied zwischen Umsatz und Kosten des Betriebes. Es wird auch als "Umsatzgewinn" bezeichnet, d. h. als Differenz von Periodenumsatz und den der Absatzmenge entsprechenden Kosten. [3] Veränderungen bei Umsatz oder Kosten wirken sich daher auch auf das Betriebsergebnis aus.

---

1) Definition anschließend an:
Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band III, 9. Auflage, Verlag Walter de Gruyter & Co, Berlin 1956, S. 104/105
Mellerowicz, Konrad: Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg 1957, S. 248
Ähnlich definiert SCHNEIDER den Periodenumsatz als den Verkaufserlös der Absatzmenge:
Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 4. Auflage, Verlag J. C. B. Mohr, Tübingen 1956, S. 86

2) vgl. Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band 1, Grundlagen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1959, S. 17 ff.

3) Schneider, Erich: a. a. O., S. 86

Das Betriebsergebnis (Umsatzgewinn) bildet die Grundlage für die Rentabilität der Unternehmung. Diese ergibt sich als Verhältnis zwischen Gewinn und Kapital.[1] Sie ist ein Maßstab für die Erhaltung und Sicherung des im Betrieb investierten Kapitals.[2] Daher führen Änderungen des Umsatzgewinns auch zu Veränderungen der Rentabilität. Sind diese negativer Natur, so können Kapitalerhaltung und -sicherung gefährdet werden. Daher ist Rentabilitätssicherung ein weiteres Postulat, das bei arbeitszeitverkürzenden Maßnahmen zu erheben ist.

In diesem Zusammenhang wird auf eine Art der Rentabilitätsanalyse hingewiesen, wie sie von großen amerikanischen Unternehmen verwendet wird.[3] Dabei wird mit folgender Formel gearbeitet:

Gewinn (Erlöse - Kosten) / Umsatz	Umsatz / Arbeitendes investiertes Kapital (= Summe der Aktiva)	=	return on investment (Ertrag aus investiertem Kapital)

Diese Faktoren werden zur wirtschaftlichen Lenkung und Kontrolle des Unternehmens verwendet: einmal die "Gewinnspanne", zum andern der "Kapitalumschlag". Werden daher durch Einführung einer Arbeitszeitverkürzung bestimmte Größen verändert, z. B. Umsatz, Kosten, Gewinn, so ändert sich auch der "return on investment". Diese Formel erscheint gerade bei kapitalintensiven Betrieben wie Hotels aussagekräftig, weil sie den Ertrag des gesamten investierten Kapitals ohne Rücksicht auf seine Quellen aufzeigt. Daher wird diese Formel auch bei den Berechnungen im Vierten Kapitel dieser Arbeit verwendet.[4] Um dabei die Genauigkeit der Berechnung zu erhöhen, wird der Gewinn um die bereits bezahlten Fremdkapitalzinsen bereinigt.

---

1) Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band III, S. 34

2) Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band III, S. 35

3) Wheaton, Robert G.: "'Ertrag aus investiertem Kapital' als betriebspolitisches Lenkungsmittel"; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 30. Jahrgang, Nr. 3, Wiesbaden 1960, S. 148 ff.

4) vgl. S. 85 ff.

Die Sicherung der Rentabilität bzw. des "return on investment" garantiert:

1) Sicherung des Lohneinkommens aller im Hotel- und Gaststättengewerbe beschäftigten Personen. Aus diesem Grund müssen besonders die Gewerkschaften ein Interesse daran haben, daß die Rentabilität der Betriebe nicht durch maßlose Forderungen gefährdet wird.

2) Sicherung eines angemessenen Unternehmergewinns. Er ist nämlich der eigentliche Motor wirtschaftlicher Betätigung im Rahmen einer Wettbewerbswirtschaft. Daher wird der Unternehmer in eigenem Interesse gezwungen, alle Umsatz- und Kostenveränderungen, die sich aus einer Arbeitszeitverkürzung ergeben können und ergeben, genau zu beobachten und zu lenken.

II. Umsatzreaktionen auf eine Arbeitszeitverkürzung

Im folgenden sollen nun die möglichen Reaktionen des Umsatzes auf eine Arbeitszeitverkürzung dargelegt werden. Jede Reaktion setzt sich aus einer Vielzahl von Einzelreaktionen verschiedener Faktoren, die den Umsatz beeinflußen, zusammen. Diese schlagen sich dann in einer Gesamtreaktion nieder.

A. Die Gesamtreaktion des Umsatzes

Die Gesamtreaktion des Umsatzes wird verschieden sein, je nachdem, ob eine Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender oder verkürzter Bereitschaft durchgeführt werden würde.

1. Reaktion bei Arbeitszeitverkürzung mit gleichbleibender Betriebsbereitschaft

Hier kann erwartet werden, daß sich der Umsatz infolge gleichbleibender Bereitschaftszeit nicht verändert. Steigt oder sinkt der Umsatz trotzdem, so ist dies primär auf andere Einflüsse zurückzuführen.

Es ist aber möglich, daß zwar die Betriebsbereitschaft nicht verkürzt wird, jedoch die Leistungsfähigkeit des Betriebes zurückgeht. Dies kann durch den Mangel an Arbeitskräften bedingt sein, der die Beschaffung zusätzlich erforderlichen Personals unmöglich macht. [1] Dadurch können für den Gast längere Wartezeiten entstehen, die sich endlich in einer Umsatzsenkung bemerkbar machen.

---

1) vgl. S. 114 ff.

2. Reaktion bei Arbeitszeitverkürzung mit verkürzter Betriebsbereitschaft

Hier wird dagegen in der Regel der Umsatz von einer Arbeitszeitverkürzung berührt werden, denn der Gast wird die Verkürzung der Bereitschaft verspüren. Er kann darauf verschieden reagieren. Das Ausmaß dieser Reaktion richtet sich danach, ob die Betriebsbereitschaft unter der Woche oder aber am Wochenende verkürzt wird. Bei der letzterwähnten Möglichkeit wird der Umsatz vor allem sinken, weil sich nämlich die Nachfrage im Hotel- und Gaststättenbetrieb im Verlauf einer Woche regelmäßig auf das Wochenende konzentriert.

Unter bestimmten Voraussetzungen kann der Umsatz auch nach einer Bereitschaftsverkürzung gleich bleiben. Dies ist dann der Fall, wenn sich die Nachfrage entsprechend der Bereitschaftsverkürzung verlagert. Hierher gehören vor allem die Betriebe der Ersten Kategorie. [1]

B. Die Einwirkung der umsatzbeeinflußenden Faktoren

Die vorstehend angedeuteten möglichen Umsatzveränderungen als Folge einer Arbeitszeitverkürzung hängen, wie schon erwähnt, von vielen Einzelfaktoren ab. Diese sind zum Teil für den Hotel- und Gaststättenbetrieb besonders typisch und müssen bei einer Betrachtung der Arbeitszeitverkürzung beachtet werden. Es sind dies:

1) dem Betrieb innewohnende (betriebsinterne) Faktoren, wie Zweck und Leistung des Betriebs, sein Standort und seine Kapazität.
2) Faktoren, die den Betrieb von der Absatzseite her beeinflußen (betriebsexterne Faktoren): Frequenz und Preis.

1. Betriebsinterne Faktoren

a) Betriebsleistung

Wie bereits erwähnt, erbringen die Hotel- und Gaststättenbetriebe die verschiedenartigsten Leistungen, wobei jedoch das Dienstleistungselement vorherrscht. [2] Diese Dienstleistung erhält ihr Gepräge durch die enge Verbindung zwischen dem Produktions- und Absatzvorgang. Daher kann der Hotel- und Gaststättenbetrieb im Gegensatz zum Industriebetrieb seine Leistungen nicht speichern. Sie sind eher mit der sog. Auftragsproduktion (Produktion auf Bestellung) vergleichbar.

---

1) vgl. S. 24
2) vgl. S. 21

Die Dienstleistung enthält neben materiellen in hohem Maß auch immaterielle Bestandteile, deren Bedeutung sich aus der gewerbsmäßigen Übernahme von Haushaltsfunktionen durch die Hotel- und Gaststättenbetriebe erklären läßt. [1] Der Betrieb übernimmt für die Dauer des Aufenthalts die Stelle des Gästehaushalts. Der Gast soll sich wie "zuhause" fühlen. Die Leistung erschöpft sich aber nicht allein im Hotelaufenthalt, sondern es kommen noch eine ganze Reihe anderer Leistungen hinzu (z. B. Transportleistungen, Vergnügungen usw.). [2] Deshalb richtet sich die Reaktion der Gäste auf eine Arbeitszeitverkürzung nach dem, was ihnen "geboten" wird. Zu dem "Produkt", das an den Gast verkauft wird, gehört aber meist auch die volle Leistungsbereitschaft des Betriebes für die Zeit seiner Aufenthaltsdauer, d. h. wenn dies "stillschweigend" vereinbart ist, auch am Wochenende.

Wird die Betriebsbereitschaft also aufrechterhalten, so wirkt sich die Arbeitszeitverkürzung unter sonst gleichbleibenden Voraussetzungen nicht auf den Gast aus. Dies bedeutet: Es wird ihm die gleiche Leistung wie vor der Arbeitszeitverkürzung geboten, unbeachtet der sich hieraus ergebenden innerbetrieblichen Probleme. Anders ist es, wenn die Bereitschaft verkürzt wird. Dann wird der Gast dem Betrieb fernbleiben, wenn sich dessen Leistung nicht mit seinen Bedürfnissen deckt. Diese Reaktion liegt im außerwirtschaftlichen, psychologischen Bereich. Gerade diese Tatsache macht es so schwierig, die möglichen wirtschaftlichen Auswirkungen einer Arbeitszeitverkürzung exakt zu beurteilen.

Es lassen sich aber aus dem Gästekreis bzw. seiner sozialen Schichtung bestimmte Grundtatsachen herausschälen, die das Verhalten der Gäste in diesem Fall beeinflußen können.

1) Der F r e m d e ist grundsätzlich auf die Leistung des Betriebes und infolgedessen auch auf seine Leistungsbereitschaft angewiesen. Steht diese nicht mit seinem Bedürfnis, nämlich der Suche nach Unterkunft und Verpflegung, in Einklang, so kann er verschieden reagieren.

   Handelt es sich um Geschäftsreisende, die sich für eine bestimmte Zeit an einem bestimmten Ort aufhalten müssen, so werden diese gezwun-

---

1) Walterspiel, Georg: "Ursache und Bedeutung immaterieller Faktoren im Hotelbetrieb"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 3. Jahrgang, Heft 1, München 1954/55, S. 41

2) Bernecker, Paul: "Besondere betriebswirtschaftliche Probleme der Hotelbetriebe"; in: Hotel - Gasthof - Pension, Juli-Heft Nr. 7, Wien 1956, S. 12

genermaßen z. B. auf die Privatzimmervermieter zurückgreifen bzw. sich selbst verpflegen. Auf jeden Fall wären sie bemüht, ihren Aufenthalt an dem betreffenden Ort möglichst kurz zu gestalten.

Dagegen kann der Ferien- und Vergnügungsreisende schon von vornherein abreisen. Es ist ihm aber auch möglich, seinerseits auf Privatzimmer zurückzugreifen, vor allem in ausgesprochenen Fremdenverkehrsorten. Hier werden in der Regel die Saisonspitzen durch Private aufgenommen, die eine Ergänzung zur Kapazität der gewerblichen Betriebe bilden. [1] Die Aufnahmefähigkeit der Privatzimmervermieter ist aber regelmäßig begrenzt, so daß im Fall einer verstärkten Nachfrage Kapazitätsengpässe entstehen können. Außerdem ist zu beachten, daß der Ferienreisende bereits mit festen Vorstellungen an seinen Ferienort kommt. Findet er diese nicht vor, so wird er möglicherweise abreisen.

Man kann daher als allgemeine Regel gelten lassen, daß sich eine Verkürzung der Betriebsbereitschaft ungünstig auf den Besuch zumindest aller Betriebe in ausgesprochenen Ferien- und Erholungsorten auswirken wird.

Der Einheimische hingegen ist nicht unbedingt darauf angewiesen, als Gast aufzutreten. Denn sein Haushalt ist ja an und für sich unmittelbarer Konkurrent für den Hotel- und Gaststättenbetrieb.

2) Die soziale Schichtung des Gästekreises bestimmt weitgehend die Leistungsqualität des Betriebes. Daher muß bereits bei der Gründung eines Betriebes erwogen werden, welche soziale Schicht von Gästen angesprochen werden soll. Dementsprechend werden Güte und Preis der Leistung geplant. Die Leistungsbereitschaft muß um so höher sein, je besser die sozialen Verhältnisse sind, denen die Gäste entstammen. Ein Hotel niedrigerer Klasse kann es sich beispielsweise eher leisten, seine Gaststätte unter der Woche oder am Wochenende zu schließen. Anders ist dies bei Hotels höherer Klasse. Hier erwartet der Gast von vornherein eine stete Leistungsbereitschaft. Dieser Sachverhalt macht es so schwierig, die Arbeitszeit - besonders am Wochenende - zu verkürzen.

Bei Gaststätten und Restaurants kann die gleiche Tendenz beobachtet werden. Je weniger anspruchsvoll das Publikum ist, desto eher besteht

---

1) "Privatbeherbergung als Konkurrenz?"; in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 13. Jahrgang, Nr. 9, Stuttgart, 1. 3. 1958, S. 10

hier aber die Möglichkeit, daß es auf andere Tage ausweicht, z. B. vom Sonntag auf einen Wochentag. Denkbar ist dies vor allem bei kleineren Schank- und Speisewirtschaften.

Zusammenfassend kann festgestellt werden: Die Betriebsleistung kann sich bei einer Arbeitszeitverkürzung mit verkürzter Betriebsbereitschaft quantitativ und qualitativ nach unten anpassen. Hingegen darf sie bei Aufrechterhaltung der Bereitschaft nicht absinken. Nur in diesen beiden Fällen verhält sich die Leistung erfolgsneutral.

b) Standort

Neben der Betriebsleistung ist der Standort ein maßgeblich den Umsatz beeinflußender Faktor. Unter dem Standort eines Betriebes versteht man im weiteren Sinn seinen Lebensraum. Er ist bestimmt durch die Radien, die den Betrieb von den verschiedenen für ihn bedeutsamen Märkten trennen. Im engeren Sinn ist dagegen Standort der Boden, auf dem der Betrieb steht. [1)]

Die Hotel- und Gaststättenbetriebe sind hinsichtlich ihres Standorts mehrfach orientiert: [2)]

a) nach Verkehrswegen und Verkehrsdichte,
b) nach geographischen und klimatischen Momenten,
c) nach Reise- und Frachtkosten.

Es handelt sich hier also um einen primär absatzorientierten Gewerbezweig, der bestrebt sein muß, in das Blickfeld des Gastes zu rücken. [3)]

Wegen ihrer engen Bindung an einen bestimmten Standort besitzen die vom Hotel- und Gaststättengewerbe angebotenen Güter häufig den Charakter eines Monopols; denn ein Ersatz oder eine Wiederbeschaffung dieser "Güter" ist schwierig oder unmöglich. Dazu sei ein konkretes Beispiel erwähnt. Viele Gäste besu-

---

1) Rößle, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1953, S. 54 ff.

2) Münch, Traugott: Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, Orell Füßli Verlag, Zürich - Leipzig 1930, S. 30

3) Zusammenfassende Darstellung bringt:
Schönwälder, Ernst: Die Standortfaktoren im Beherbergungsbetrieb, Unveröffentlichtes Manuskript, München 1954

chen das Café "Glockenspiel" am Münchener Marienplatz, um aus hoher Perspektive Rathaus und Glockenspiel zu genießen. Der Ausblick auf diese Sehenswürdigkeiten ist gleichzeitig Bestandteil der Leistung dieses Cafés, die nur an diesem speziellen Ort möglich ist. Allgemein läßt sich daher sagen, daß die Leistung des Hotel- und Gaststättenbetriebes nur an einem ganz bestimmten Ort konsumfähig ist. Ob sie allerdings "konsumiert" wird, hängt - wie auch regelmäßig bei den Erzeugnissen anderer Wirtschaftszweige - von der Einstellung und Meinung des Publikums ab. Insofern werden beim Angebot dieser Leistungen überwiegend nur "psychische" oder Meinungsmonopole hervorgerufen. [1)]

Wird nun die Arbeitszeit verkürzt, aber die Bereitschaftsdauer des Betriebes aufrechterhalten, so ist das grundsätzlich kein Umsatzproblem. Vielmehr erhebt sich, wie schon erwähnt, die Frage, ob ein dadurch eventuell entstehender Personalmehrbedarf gedeckt werden kann. Die Voraussetzungen dazu sind nur günstig, wenn sich in der Nähe des betrieblichen Standorts freie und geeignete Arbeitskräfte finden lassen. Dieser Punkt ist um so bedeutungsvoller, als der Hotel- und Gaststättenbetrieb bei seiner Gründung in der Regel nicht arbeitsorientiert ist, sich aber durch arbeitszeitverkürzende Maßnahmen der genannten Art in eine "nachträgliche" Arbeitsorientierung steuern würde.

Wird hingegen die Betriebsbereitschaft verkürzt, so werden die Gäste je nach dem Grad der Standortabhängigkeit des Betriebes verschieden reagieren. Je mehr der Standort für den Gast monopolistischen Charakter trägt, in desto höherem Maß wird die Bereitwilligkeit vorhanden sein, den Betrieb nur während der Tage zu besuchen, an denen Betriebsbereitschaft besteht. Dieser Bereitschaft des Gastes können aber Grenzen gesetzt sein:

1) Die Betriebsbereitschaft wird am Wochenende verkürzt. Dann wird die Zahl der Besucher eher sinken, weil sich die Nachfrage erfahrungsgemäß meist am Wochenende häuft.
2) Der Betriebsstandort verliert durch Meinungs- und Geschmackswandel immer mehr seine monopolartige Stellung. Je mehr dies der Fall ist, desto mehr wird der Gast versuchen, nach anderen Orten hin auszuweichen.

In diesem Zusammenhang ist auch der Absatzradius des Betriebes interessant. Dieser stellt die Entfernung des ständigen Wohnorts des Gastes vom Betriebsstandort dar. Nach der Länge des Absatzradius kann man unterscheiden:

---

1) Weber, Adolf: Kurzgefaßte Volkswirtschaftslehre, 6. Auflage, Verlag Duncker & Humblot, Berlin - München 1949, S. 209

1) Betriebe mit sehr kleinem Absatzradius; die Entfernung des Betriebsstandorts vom Wohnort der Gäste ist hier sehr gering. Es handelt sich dabei vorwiegend um Betriebe, die sehr stark von Einheimischen frequentiert werden, z. B. um Speisewirtschaften.
2) Betriebe mit mittlerem bis weitem Absatzradius; es handelt sich hier vorwiegend um Betriebe, die teils von Fremden, teils von Einheimischen besucht werden.
3) Betriebe mit sehr großem Absatzradius; dies sind überwiegend reine Fremdenverkehrsbetriebe, z. B. Berg- und Kurhotels, Seebäderhotels.

Je größer der Absatzradius eines Betriebes ist, desto stärker und impulsiver wird die Reaktion der Gäste sein, wenn die Betriebsbereitschaft verkürzt wird. Je näher dagegen der Wohnort des Gastes beim Betrieb gelegen ist und je enger die persönlichen Beziehungen zwischen Gast und Betrieb sind, desto eher wird der Gast bereit sein, Konzessionen zu machen und den Betrieb an anderen Tagen zu besuchen, z. B. bei Gaststätten und Restaurants. Je weiter er dagegen vom Betriebsstandort entfernt ist, desto weniger wird der Gast die Verringerung der Leistungsbereitschaft anerkennen, wenn sie sein persönliches Wohlergehen betrifft. Diese Feststellung kommt vor allem für Fremdenverkehrsbetriebe mit ausgesprochenem Ferienreisepublikum in Frage. Diese Betriebe haben nämlich in der Regel einen geringen einheimischen Kundenkreis.[1)]

Die bereits genannten Standortmerkmale wie Verkehrsverbindungen (z. B. beim Motel), landschaftliche und klimatische Verhältnisse, Reisekosten, der Ruf des Ortes und seine Sehenswürdigkeiten schlagen sich im Anziehungsvermögen des betrieblichen Standorts nieder. Die Anziehungskraft, die der Betrieb auf den Gast ausübt, wird auch sinken, wenn er die Dauer seiner Betriebsbereitschaft verkürzt. Der Gast wird diese Tatsache, wenn er sich an einen solchen Ort erinnert, als Negativum vermerken.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß auch der Standort als immaterieller Leistungsbestandteil der Betriebe ihre Fähigkeit, die Arbeitszeit zu verkürzen, unmittelbar beeinflußt. Eine solche Maßnahme muß daher unbedingt auf die Standortverhältnisse Rücksicht nehmen, denn diese bestimmen maßgeblich die Höhe des Umsatzes.

---

1) vgl. Walterspiel, Georg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (II)"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 5. Jahrgang, Heft 1, München 1956/57, S. 14

c) Kapazität

Die Umsatzhöhe wird außerdem durch die Kapazität des Betriebes mitbestimmt.[1] Unter der Kapazität eines Betriebes versteht man sein "Kannleistungsvermögen".[2] Dieses ergibt sich aus dem Zusammenwirken sämtlicher Produktionsfaktoren während einer gewissen Zeitspanne, nämlich von Kapital und Arbeit. Beide müssen bestmöglich ausgenutzt werden, wenn der Betrieb wirtschaftlich arbeiten soll.

Von einer Arbeitszeitverkürzung wird zunächst der Faktor Arbeit berührt, und zwar in verschiedener Weise, je nachdem die Betriebsbereitschaft gleich bleibt oder aber verkürzt wird.

Bleibt die Betriebsbereitschaft trotz Arbeitszeitverkürzung gleich, so erhöht sich der Personalbedarf. Wenn darum mehr Personal eingestellt wird, wird damit nur das gleiche Leistungsvermögen aufrecht erhalten, denn sonst könnte nur mehr ein geringerer Umsatz als bisher erzielt werden. Die Ausnutzung der erhöhten Kapazität ist jedoch nur gewährleistet, wenn die Frequenz mindestens gleich bleibt. Allerdings sinkt dabei der Grad der Kapazitätsausnutzung (Beschäftigungsgrad).[3]

Bei verkürzter Bereitschaft steht der Faktor Arbeit gleichfalls nur noch eine geringere Zeit als bisher zur Verfügung. Dadurch schrumpft die Kapazität, aber nur ihr veränderlicher Teil. Ihr fester Teil, nämlich der Kapitaleinsatz, nimmt aber nicht ab. Auf diese Weise bestehen immer latente, nicht ausgenutzte Kapazitäten. Um deren Bedeutung herauszustellen, seien im nachstehenden die Steuerbilanzwerte des Anlagevermögens zum 31. 12. 1956 acht deutscher Hotels angeführt:[4]

---

1) Zur Interdependenz zwischen Kapazität, Beschäftigungsgrad und Betriebsgröße im Hotelgewerbe vgl.:
Schulz, Helmuth: "Kapazität, Beschäftigungsgrad und Betriebsgröße im Hotelgewerbe"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 4. Jahrgang, Heft 2, München 1956, S. 62 ff.

2) Mellerowicz, Konrad: Kosten und Kostenrechnung, Band I, Theorie der Kosten, 3. Auflage, Verlag Walter de Gruyter & Co, Berlin 1957, S. 270

3) vgl. S. 65

4) Die absoluten Zahlen stammen aus einer nicht veröffentlichten Sonderuntersuchung des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München

Bilanzsummen TDM	Anlagevermögen TDM	Anlagevermögen in % der Bilanzsumme
4.956	4.499	90,7
483	392	81,2
2.121	1.760	82,9
498	385	77,3
475	379	79,7
556	532	95,6
616	558	90,5
198	183	92,4
9.903	8.688	87,7

Die Tendenz zum Entstehen nicht voll ausgenützter Kapazitäten wird verstärkt, wenn noch zusätzlich Frequenzausfälle auftreten sollten. Dies hätte Verluste zur Folge, die dauerhafter Natur sein könnten.

Der Unternehmer muß aber tunlichst vermeiden, daß solche Verluste entstehen, denn sie gefährden die gesunde Finanzierung seiner verschiedenen Investitionen. Diese sind während der ganzen Lebensdauer des Betriebes erforderlich, um sein Leistungsvermögen, d. h. seine Kapazität nicht absinken zu lassen. Es sind dies:

1) Erstinvestitionen
   Bei der Errichtung des Hotel- und Gaststättenbetriebs ist bereits wichtig, daß die Kapazität dem Absatz entsprechend eingerichtet wird. Die Wahl der optimalen Kapazität des ganzen Betriebes und seiner Teile zueinander ist schon im Errichtungsstadium problematisch, weil sie meist mit Blick auf Zeiten hoher Beschäftigung erfolgt.

2) Ersatzinvestitionen
   Ihnen kommt im Hotel- und Gaststättenbetrieb hohe Bedeutung zu, denn sein Leistungsvermögen hängt stark von immateriellen Faktoren ab (Komfort, Bequemlichkeit, Ausstattung). Diese Erscheinung findet man hingegen beim Industriebetrieb allgemein nicht. Dieser muß möglichst rationell eingerichtet und aufgebaut sein. Im Hotel dagegen sind die meisten Räume Repräsentationsräume. Daher ist der Unternehmer gezwungen, die Einrichtung laufend zu modernisieren und Schritt um Schritt dem sich ständig wechselnden Geschmack anzupassen.

   "So ist es auch erklärlich, daß die Investitionen ... für die Ausstattung

nicht proportional, sondern progressiv zur Hotelqualität und -größe steigen."[1)]

3) Erweiterungsinvestitionen
Hier besteht die Gefahr, daß die Kapazität leicht über das angemessene Maß hinaus erweitert wird. Dies tritt besonders auffallend hervor, weil die Angebotsleistung im Hotel- und Gaststättengewerbe oft nur zögernd auf die Veränderungen der Frequenz reagiert. Steigt beispielsweise die Zahl der Fremdenübernachtungen, so läßt sich eine steigende Fremdenbettenzahl beobachten. Sinkt die Zahl der Fremdenübernachtungen, so stagniert die Zahl der Fremdenbetten oder sie steigt noch leicht an.[2)]

Diese vorstehend erwähnten Investitionen sollten in erster Linie aus dem Betriebsgewinn finanziert werden können (Selbstfinanzierung). Dieser Finanzierungsart ist insofern der Vorzug zu geben, als sie den Betrieb nicht mit Schuldentilgung und Zinskosten belastet. Letztere schmälern den Gewinn und würden die Bestrebungen, die wirtschaftlichen Voraussetzungen für eine Arbeitszeitverkürzung zu schaffen, keineswegs fördern.

In diesem Zusammenhang sind die Ergebnisse einer Untersuchung der Schweizer Hotel-Treuhand über die Aufwendungen in 530 von ihr betreuter Hotels interessant. Hier standen den aktivierten Investierungskosten von rund 12,8 Mill. sfrs nur rund 8,3 Mill. sfrs an Abschreibungen gegenüber. Es wurde daraus geschlossen, daß in dem Maß, in dem die Neuinvestitionen nicht abgeschrieben werden konnten, eine Neuverschuldung eingetreten ist. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die Steuerbelastung in der Schweiz im Durchschnitt geringer ist als in der Bundesrepublik Deutschland.[3)]

---

1) Walterspiel, Georg: "Ursache und Bedeutung immaterieller Faktoren im Hotelbetrieb"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 3. Jahrgang, Heft 1, München 1954/55, S. 43

2) vgl. Christl, Artur: "Die Bedeutung des Fremdenverkehrs für Bayern, dargestellt anhand der Entwicklung der Fremdenmeldungen, -übernachtungen und der Beherbergungskapazität"; in: Fremdenverkehrswirtschaft und Fremdenverkehrswerbung, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, Selbstverlag, Sondernummer, S. 41

3) "Modernisierung durch Selbstfinanzierung kaum möglich"; in: Hotel - Gasthof - Pension, April-Heft Nr. 4, Wien 1957, S. 7

Darüber hinaus ergeben sich weitere Probleme durch die laufenden Änderungen in der Betriebsgrößenstruktur der Hotels. Sie sei nachstehend anhand der Beherbergungsbetriebe in Bayern von 1952 bis 1958 dargestellt:[1)]

Betriebsgrößenklasse	Zahl der Betten	Jahr (1.4.)	Betriebe	Betten	%-Anteil an Ges.zahl Betriebe	Betten
Kleinbetriebe	1 - 19	1952	6.295	51.767	81,0	47,5
		1958	7.839	73.359	75,0	41,5
Mittelbetriebe	20 - 49	1952	1.188	33.873	15,3	31,1
		1958	2.096	59.413	20,1	33,7
Großbetriebe	50 u.m.	1952	284	23.357	3,7	21,4
		1958	515	43.764	4,9	24,8

Aus der vorstehenden Tabelle ist ersichtlich, daß sich im Zeitraum 1952 bis 1958 die Zahl der Kleinbetriebe und deren Bettenzahl (als Maßstab für die Kapazität) noch kräftig erhöht hat. Ihr Anteil an der Gesamtzahl der Betriebe und Betten ist hingegen gesunken. Die Tendenz zum Mittel- und Großbetrieb ist unverkennbar. Die damit aber zwangsläufig verbundene Ausweitung der betrieblichen Kapazitäten fördert gleichzeitig den Drang zu erhöhter Ausnutzung. Eine Gefährdung dieses Strebens, wie es insbesondere eine Arbeitszeitverkürzung mit Bereitschaftsverkürzung darstellen würde, bildet eine eminente Verlustgefahr, die die betriebliche Konkurrenzfähigkeit untergraben kann.

Insgesamt gesehen, erscheint die Durchführung arbeitszeitverkürzender Maßnahmen vom Standpunkt der Kapazitätsausnutzung bedenklich. Denn der Hotel- und Gaststättenbetrieb ist hinsichtlich seiner Investitionen zweckgebunden. Er hat nicht - wie der Industriebetrieb - die Möglichkeit, eine einmal vorhandene Kapazität (insbesondere seine Baulichkeiten) zeitweilig zur Produktion anders gearteter Güter einzusetzen (Ausweichproduktionen). Auch eine andersgeartete Verwendung von Teilkapazitäten ist nicht möglich. Sie würde den Gast auch stören. Zum anderen erfordert der Zug zu größeren Kapazitäten eine höhere

1) Zahlen entnommen aus:
"Betriebserhebung im Beherbergungsgewerbe in Bayern"; in: Bayern in Zahlen, Monatshefte des Bayerischen Statistischen Landesamts, Selbstverlag, 12. Jahrgang, Heft 9, München 1958, S. 262

Ausnutzung der Betriebe, die durch eine Bereitschaftsverkürzung gefährdet werden kann.

2. Betriebsexterne Faktoren

Neben den oben beschriebenen innerbetrieblichen Faktoren kann der Umsatz auch durch eine Reihe von Faktoren außerbetrieblicher Natur beeinflußt werden. Damit sind auch letztere von entscheidender Bedeutung dafür, ob eine Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe möglich ist oder nicht. Es sind dies vor allem die Frequenz und die Preise für die Leistungen des Betriebs.

a) Frequenz

Die Umsatzmenge des Hotel- und Gaststättenbetriebes wird als "Frequenz" bezeichnet, z. B. die Zahl der Essen oder der Übernachtungen. Die Frequenz wird im Rahmen dieser Arbeit gleichzeitig als Maßstab für die Beschäftigung (Kapazitätsausnutzung) verwendet. [1] Dabei ist zu beachten, daß ein Hotel ohne Gäste zwar leistungsbereit, aber nicht beschäftigt ist. Die Beschäftigung erfolgt erst, wenn die Leistung erbracht wird, z. B. die Betten benutzt oder die Verpflegung eingenommen wird. [2]

Der Hotel- und Gaststättenbetrieb ist auf Grund der von ihm dargebotenen Leistungen in außerordentlich hohem Maß von den Risiken der Frequenzerwartung abhängig. Dieser Ungewißheitsfaktor hindert daran, zuverlässig festzustellen, ob eine Arbeitszeitverkürzung in wirtschaftlicher Hinsicht vertretbar ist.

Wird die Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft durchgeführt, so werden von dieser Maßnahme zunächst keine unmittelbaren Auswirkungen auf die Frequenz ausstrahlen. Es kann angenommen werden, daß sie gleich bleibt, wenn sich alle anderen Voraussetzungen nicht ändern. Anders ist es, wenn die Arbeitszeitverkürzung mit einer Verkürzung der Betriebsbereitschaft verbunden ist. Dieser Eingriff in den Betriebsrhythmus erhöht grundsätzlich das allgemeine Unternehmerrisiko, da immer mit der Labilität der Nachfrage gerechnet werden muß. "Das einzig dauerhafte der touristischen Nachfrage ist ihr steter Wandel und ihre große Unbestimmbarkeit." [3]

---

1) Heinen, Edmund: a. a. O., S. 124

2) vgl. Guye, René: a. a. O., S. 45, und
Nold, Georges: Der günstigste Angebotspreis, Unternehmung und Betrieb, Band 49, Verlag Paul Haupt, Bern 1954, S. 48

3) Hunziker, W. - Krapf, K.: a. a. O., S. 257

aa) Die Abhängigkeit der Frequenz
Die Höhe der Frequenz je Zeitraum ist abhängig

1) von den Bedürfnissen der Gäste,
2) vom Volkseinkommen,
3) von den Preisen.

zu 1) Abhängigkeit von den Bedürfnissen
Zu den Bedürfnissen der Gäste gehört - wie schon erwähnt - im allgemeinen die durchgehende Bereitschaft des Hotel- und Gaststättenbetriebes.[1] Handelt es sich dabei um Fremde, so wird die Frequenz von all den vielfältigen Motiven abhängen, die den Fremdenverkehr an sich hervorrufen. Dabei ist aber zu berücksichtigen, daß die Frequenz der Geschäftsreisenden verhältnismäßig konstant ist und im Falle einer Bereitschaftsverkürzung vielleicht auf Tage ausweichen wird, an denen der Betrieb geöffnet ist. Anders verhält es sich aber mit der Nachfrage der Ferien- und Vergnügungsreisenden. Deren Bedürfnisse sind darauf gerichtet, eine meist ganz genau bestimmte, durchgehende Zeit zu verreisen. Dabei ist zu berücksichtigen, daß das Bedürfnis nach Ortsveränderung im letzten Jahrzehnt stark gestiegen ist. Daher würde eine Verkürzung der Betriebsbereitschaft bei der letztgenannten Gruppe von Fremden mit hoher Wahrscheinlichkeit einen Rückgang oder ein Ausbleiben der von ihnen hervorgerufenen Frequenz verursachen.

Die Frequenz, die durch Einheimische bewirkt wird, ist dagegen in der Regel nicht so schwankend. Je nachdem, wie eng die Verbindung des Gastes mit dem Betrieb ist, wird sich dieser einer Verkürzung der Bereitschaftszeiten mehr oder weniger anpassen. Im Hinblick auf diese möglichen Folgen einer Bereitschaftsverkürzung ist nicht der anonym geführte Großbetrieb, sondern der weit mehr auf die persönliche Fühlungnahme mit dem Gast abgestellte Klein- und Mittelbetrieb ideal.[2] Die Möglichkeit der Anpassung durch den einheimischen Gast ist vor allem dadurch bedingt, daß dieser regelmäßig nur sein Verpflegungsbedürfnis befriedigen will, während der Fremde zudem noch auf die Übernachtungsmöglichkeit, die ihm der Beherbergungsbetrieb bietet, angewiesen ist.

zu 2) Abhängigkeit vom Volkseinkommen
Die Frequenzhöhe wird außerdem durch die Höhe des Volkseinkommens be-

---

1) vgl. S. 38
2) "Mittel- und Kleinbetriebe müssen uns erhalten bleiben"; in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 9. Jahrgang, Nr. 33, Stuttgart 1954, S. 4

stimmt. Dieses ist wiederum für die Höhe der Einzeleinkommen maßgebend. Daher wirken sich alle Schwankungen des Volkseinkommens auf die Frequenz der Hotel- und Gaststättenbetriebe aus. Ein Rückgang des Volkseinkommens und damit der Einzeleinkommen macht sich um so stärker bemerkbar, weil das Reisebedürfnis in der Bedürfnisskala des Einzelnen weit unten steht. In diesem Anpassungsprozeß können aber Verzögerungen auftreten, z. B. beim Ferienverkehr. Die Ferienreise wird entweder aus laufendem Einkommen oder/und aus Ersparnissen finanziert werden. [1] Sinkt nun das laufende Einkommen, so ist es möglich, daß die Frequenz gleich bleibt, weil die Reise durch die Auflösung zusätzlicher Ersparnisse bestritten wird. Die zu erwartende Nachfragesenkung wird also zunächst durch das Sparpolster abgeschwächt; auf die Dauer gesehen wird die Frequenz aber sinken, sofern sich in Zukunft kein Bedürfniswandel vollziehen wird.

Das Volkseinkommen zeigte im letzten Jahrzehnt in den meisten Ländern eine steigende Tendenz. Daher hat sich auch die Vermögensbildung der privaten Haushalte ausgeweitet. Diese Entwicklung läßt erwarten, daß in Zukunft noch weitere Volkskreise als bisher am Fremdenverkehr teilnehmen können. Je mehr aber das Hotel- und Gaststättengewerbe in Anspruch genommen wird, desto ungünstiger werden dann voraussichtlich die Voraussetzungen sein, um die Bereitschaftszeiten zu verkürzen.

zu 3) Abhängigkeit von den Preisen

Die Frequenzhöhe ist außerdem abhängig vom jeweiligen nationalen und internationalen Preisniveau. Dieses bestimmt das Realeinkommen der Bevölkerung. Je höher das Realeinkommen des einzelnen Haushalts ist, in einem desto größeren Umfang kann das Reise- und Erholungsbedürfnis befriedigt werden.

Es besteht aber die Möglichkeit, die Einführung einer Arbeitszeitverkürzung mit einer Erhöhung der Preise zu verbinden, um erhöhte Kosten zu decken. In diesem Fall besteht aber die Tendenz, daß die dringend nötige Nachfrage durch die ungünstige Wirkung der Preiserhöhungen auf das Realeinkommen der Gäste abgehalten wird.

In diesem Zusammenhang sei die Entwicklung der Zahl der Fremdenübernachtungen in der Bundesrepublik Deutschland 1955 bis 1958 dargestellt: [2]

---

1) vgl. S. 59

2) Zahlen entnommen aus:
Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1958, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1958, S. 325
Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1959, Stuttgart 1959, S. 322

Zeitraum	Zahl der Berichts-gemeinden	Zahl der Fremdenübernachtungen in Millionen	davon Ausländer	davon in Privatquartieren
Sommerhalbjahr 1955	2.006	57,5	5,8	12,1
Winterhalbjahr 1955/56	2.006	24,6	2,0	0,9
Sommerhalbjahr 1956	2.309	67,6	6,3	14,8
Winterhalbjahr 1956/57	2.414	28,5	2,2	1,2
Sommerhalbjahr 1957	2.422	75,4	6,9	17,2
Winterhalbjahr 1957/58	2.421	30,9	2,4	1,4
Sommerhalbjahr 1958	2.399	79,6	7,2	18,1

Die vorstehende Tabelle läßt erkennen, daß die Zahl der Fremdenübernachtungen einschließlich der Ausländerübernachtungen in der Bundesrepublik Deutschland zugenommen hat. Diese günstige Entwicklung hat zum Teil ihre Ursache in der Preiswürdigkeit und in der Gastlichkeit des deutschen Hotelgewerbes. Ein negativer Einfluß würde sich aber bemerkbar machen, wenn die Bereitschaftszeiten im Hotel- und Gaststättengewerbe generell verkürzt werden würden. Insbesondere würde unter einer solchen Entwicklung auch der Ausländerfremdenverkehr leiden, der ganz auf das Hotel- und Gaststättengewerbe angewiesen ist. Darüber hinaus ist zu beachten, daß er viel konjunkturempfindlicher ist als der inländische Fremdenverkehr.[1]

ab. Die zeitliche Verteilung der Frequenz

Wie bei den meisten Dienstleistungsbetrieben ist auch die zeitliche Verteilung der Frequenz im Hotel- und Gaststättenbetrieb sehr unterschiedlich.

Die Frequenz des Hotel- und Gaststättenbetriebes ist zunächst in den Einkommenskreislauf der wirtschaftlichen Konjunktur eingebettet, wobei ihre Stellung hier eine überwiegend passive ist. Denn die Schwankungen des Frequenzumfangs hängen weitgehend von der Lage in den anderen Wirtschaftszweigen ab.

Wächst das Volkseinkommen beispielsweise, so nimmt die Frequenz zu. Wie schon erwähnt, verhalten sich aber Ferien- und Geschäftsreisende gegenüber den konjunkturellen Einkommensschwankungen verschieden; die Reaktionen beider Gruppen können sich im Konjunkturverlauf überdecken. So kann zwar in Zeiten abnehmender Konjunktur der Ferienreiseverkehr abnehmen; der Geschäftsreiseverkehr wird aber als Folge verstärkter wirtschaftlicher Aktivität und Werbetätigkeit zunehmen.

1) Bernecker, Paul: a.a.O., S. 12

Neben den langfristigen Konjunkturschwankungen bestimmen aber auch kürzerfristige Schwankungen den Frequenzverlauf des Hotel- und Gaststättenbetriebes. Durch Spitzenbelastungen zu bestimmten Zeiten werden ungleichmäßige, stoßartige Frequenzschwankungen hervorgerufen. Die können in zeitlicher Hinsicht wie folgt eingeteilt werden:

1) tägliche,
2) wöchentliche,
3) monatliche,
4) jährliche Frequenzschwankungen.

zu 1) Tägliche Frequenzschwankungen
Täglich gibt es zwei Kulminationspunkte, an denen die Frequenz plötzlich anschwillt, um dann ebenso rasch wieder zurückzugehen. Es gibt sogar viele Betriebe, die nur während dieser Zeit besucht werden. Die Hauptgeschäftszeit dauert mittags etwa zwei Stunden und abends zwei bis drei Stunden.

Diese Erscheinung findet man in erster Linie beim Verpflegungsbetrieb. Die Ursache liegt in der Eigenart der Leistung, die auf den natürlichen Lebensrhythmus des Menschen abgestellt ist.

zu 2) Wöchentliche Frequenzschwankungen
Wöchentlich betrachtet häuft sich die Frequenz in der Regel am Wochenende. Das Erholungs- und Vergnügungsbedürfnis der Gäste sowie die Arbeitsruhe am Wochenende in den meisten Wirtschaftszweigen kann sich hier frequenzerhöhend auswirken. Dies gilt sowohl für den Beherbergungs- als auch für den Verpflegungsbetrieb.

In diesem Zusammenhang sind die Angaben eines Hoteliers erwähnenswert, dessen sehr gut besuchtes Passantenhotel mit 150 Betten in einer größeren süddeutschen Industriestadt liegt. [1)]

---

1) Angaben mit Zahlen entnommen aus:
"Auswirkung der Fünf-Tage-Woche auf die Besetzung der Hotelbetriebe"; in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 13. Jahrgang, Nr. 2, Stuttgart, 11. 1. 1958, S. 1

Zahl der Übernachtungen	1954	1955	1956	1957
Freitag auf Samstag	5.950	5.744	5.329	4.626
Samstag auf Sonntag	5.677	5.103	4.660	4.607
Sonntag auf Montag	6.050	5.587	4.727	4.535
Montag auf Dienstag	6.730	6.356	6.433	6.254
Dienstag auf Mittwoch	6.818	6.929	6.723	6.494
Mittwoch auf Donnerstag	6.992	6.958	6.660	6.622
Donnerstag auf Freitag	6.956	6.828	6.710	6.499
Insgesamt	45.173	43.505	41.242	39.637

Aus diesen Zahlen lassen sich die Übernachtungsrückgänge wie folgt berechnen:

Übernachtungsrückgang	1955 auf 1954	1956 auf 1955	1957 auf 1956
Freitag auf Samstag	206	415	703
Samstag auf Sonntag	574	443	53
Sonntag auf Montag	463	860	192
Montag auf Dienstag	374	-	179
Dienstag auf Mittwoch	-	206	229
Mittwoch auf Donnerstag	34	298	38
Donnerstag auf Freitag	128	118	211
Insgesamt	1.779	2.340	1.605

Die vorstehende Tabelle zeigt, daß sich die Übernachtungsrückgänge vorwiegend auf das Wochenende konzentrieren. Dies ist nach Ansicht des Hotelinhabers auf die verstärkte Einführung der Fünf-Tage-Woche in allen Wirtschaftsbereichen zurückzuführen. Besonders die Geschäftsleute unter seinen Gästen verbrächten nun das Wochenende zu Hause.

Die Zahlen eines einzelnen Betriebes lassen freilich keine allgemeinen Schlüsse auf die Situation im ganzen Gewerbe zu. Entsprechendes zusätzliches Material stand aber nicht zur Verfügung. Deshalb wäre eine Erhebung in dieser Richtung sehr zu begrüßen. Es ist jedoch denkbar, daß das vorstehend gezeichnete Bild die Situation der Stadtbetriebe mit Passantenverkehr, insbesondere Geschäftsreisendenpublikum, trifft.

Auf gar keinen Fall können aber aus dem vorliegenden Material Schlüsse auf

die Situation der Betriebe, die vorwiegend oder ausschließlich Ferien- und Erholungsreisende beköstigen und beherbergen, gezogen werden. Hier muß im Gegenteil mit einem Ansteigen der Übernachtungszahlen am Wochenende gerechnet werden, da nach allgemeiner Ansicht die Zahl der Wochenendurlauber ständig im Wachsen begriffen ist. Auch die Auswirkungen in dieser Richtung müßten erst genau durch eine Erhebung untermauert werden.

In beiden Fällen ist das Ergebnis hinsichtlich einer Arbeitszeitverkürzung mit Bereitschaftsverkürzung aber gleich ungünstig:

1) Sinkt die Frequenz in Betrieben mit Geschäftsreisendenpublikum, so bedeutet dies eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Lage des Betriebes, wenn nicht Preiserhöhungen folgen.
2) Steigt die Frequenz bei Erholungs- und Ferienreisenden, so könnte sie im Fall einer Arbeitszeitverkürzung nicht in gleicher Weise wie bisher befriedigt werden.

Die erwähnten Frequenzhäufungen am Wochenende sind es besonders, die der Einführung einer "Fünf-Tage-Woche" im Hotel- und Gaststättengewerbe entgegenstehen. Es bedarf hier keiner besonderen Beweisführung, daß dieses Ziel in der Mehrzahl aller Hotel- und Gaststättenbetriebe nicht erreichbar ist, ohne ihre Existenz auf das schwerste zu gefährden. Wenn man daher einen solchen Weg beschreiten will, wäre es günstiger, den Wochentag mit dem geringsten Besuch auszuwählen, wie dies z. B. bei Gaststätten teilweise üblich ist.

zu 3) Monatliche Frequenzschwankungen
Monatlich gesehen häuft sich die Frequenz am Monatsende. Dies ist bedingt durch die am Monatswechsel meist höhere Liquidität des durchschnittlichen Einkommenbeziehers und seine damit verbundene Bereitschaft, in irgendeiner Form als Gast in Erscheinung zu treten.

zu 4) Jährliche Frequenzschwankungen
Betrachtet man den Frequenzverlauf des Hotel- und Gaststättenbetriebes jährlich, so ist zu bemerken, daß die kleinen Schwankungen innerhalb der einzelnen Monate durch größere Jahresschwankungen überlagert werden. Es handelt sich dabei um spezielle Bedarfsverlagerungen, die kurzfristig und regelmäßig wiederkehren. [1] Als Beispiel sei die Zusammenballung der Nachfrage auf die

1) Schmidt, Fritz: Betriebswirtschaftliche Konjunkturlehre, 4. Auflage, Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin - Wien 1933, S. 160

Monate Juli und August genannt. Sie hat ihre Ursache einmal in der bestehenden Ferienregelung (z. B. in der Bundesrepublik Deutschland), zum andern handelt es sich dabei um die traditionellen Reisemonate. [1)]

Diese sog. Saisonschwankungen bilden für den einzelnen Betrieb keine vollends unbekannte Größe mehr, sondern er kann sich auf Grund der in der Vergangenheit gesammelten Erfahrungen darauf einstellen. Nach der Häufigkeit, mit der der Betrieb davon berührt wird, können folgende Betriebstypen unterschieden werden:

a) Einsaisonbetriebe,
b) Zweisaisonbetriebe,
c) Jahresbetriebe.

Wegen ihres unterschiedlichen Frequenzverlaufs können diese Betriebe auch hinsichtlich der Möglichkeit, ihre Bereitschaftszeiten zu verkürzen, nicht einheitlich beurteilt werden.

zu a) Einsaisonbetriebe
Unter Einsaisonbetrieben versteht man solche Betriebe, bei denen sich die Frequenz auf einige wenige Monate im Jahr zusammendrängt. In den übrigen Monaten ist sie in der Regel nicht nennenswert. Als Beispiele können Seebäderbetriebe, Skihotels, Speiseeisbetriebe genannt werden. Die Frequenz in den Saisonmonaten muß dabei so hoch sein, daß sie ausreicht, um einen angemessenen Jahresgewinn zu sichern.

Eine Verkürzung der Bereitschaftszeiten während der Saison wird hier nicht möglich sein, ohne einen sehr hohen Frequenzausfall herbeizuführen. Die Gäste dieser Einsaisonbetriebe sind regelmäßig Ferienreisende; die Frequenz ist daher hochelastisch und würde auf diese Maßnahmen empfindlich reagieren. An eine Verkürzung der Bereitschaftszeiten kann nur in der stillen Zeit gedacht werden. Sie werden auch in der Regel eingeführt, wenn der Betrieb nicht ganz geschlossen wird. Bei dem in der Saisonzeit arbeitenden Personal handelt es sich zudem um reine Saisonarbeiter, die oftmals wegen der Höhe ihres Verdienstes kein persönliches Interesse an einer Verkürzung der Arbeitszeiten während der Saison haben.

Um die Anfälligkeit des Einsaisonbetriebes von der Nachfrageseite her zu min-

---

1) Koch, Alfred: "Eine Untersuchung über die Bedeutung der Ferienregelung für den Fremdenverkehr"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 2. Jahrgang, Heft 1, München 1953/54, S. 49

dern, versuchen diese Betriebe durch verschiedene Maßnahmen, ihre Saison zu verlängern bzw. sich in Richtung zum Zweisaisonbetrieb zu entwickeln. Dies geschieht durch entsprechende Werbung, durch Bemühen um eine sinnvolle Regelung der Schulferien, durch Preissenkungen in der Vor- und Nachsaisonzeit.

zu b) Zweisaisonbetriebe
Im Gegensatz zum Einsaisonbetrieb erlebt der Zweisaisonbetrieb jährlich zwei Saisonzeiten, in der Regel im Winter und im Sommer. Als typisches Beispiel sei das Berghotel genannt, das im Winter Skigäste und im Sommer Touristen beherbergt. Auch hier steht der Betrieb einer hochelastischen Nachfrage gegenüber, die bei einer Verkürzung der Bereitschaftszeiten ausbleiben würde. Außerdem besteht auch hier das Personal überwiegend - wie beim Einsaisonbetrieb - aus Saisonkräften, die in der Regel kein Interesse an einer Verkürzung der Arbeitszeit haben, da sie nicht das ganze Jahr über beschäftigt sind oder verschiedenen Beschäftigungen nachgehen (z. B. im Winter als Skilehrer, im Sommer als Schwimmlehrer). Hier ist zu erwähnen, daß sich Wandlungen in der Wintersaison vollziehen, die einerseits auf die Witterungsveränderungen während der Wintermonate, zum andern auf den immer mehr um sich greifenden Wunsch nach Zwischenurlauben zurückzuführen ist. Eine so günstige Entwicklung würde durch Bereitschaftsverkürzungen in den betroffenen Betrieben gestört werden. [1)]

Vergleicht man die Saisonbetriebe des Hotel- und Gaststättengewerbes mit den Fertigungsbetrieben der Industrie, deren Umsatzmengen ebenfalls einem saisonalen Rhythmus unterliegen können, so erkennt man, daß grundsätzlich das zu lösende Problem das gleiche ist: die zweckmäßige Verteilung der gesamten "Produktion" auf das Jahr.

Der Industriebetrieb aber kann seine Produktionsmenge mindestens für den Verlauf eines Jahres annähernd planen. Die Produktion kann hier massenartig entweder einige Monate vor dem Verkauf erfolgen oder sich aber auf das ganze Jahr erstrecken. Im letzten Fall müssen die Produkte eine längere Lagerdauer durchmachen, wobei Zinskosten in größerem Umfang entstehen. Dabei kann aber die Betriebsstätte kleiner und die daraus entstehenden Kosten kleiner gehalten werden. "Der Unternehmer muß zwischen zusätzlichen Zins- und Lagerkosten einerseits und den möglichen Kostenermäßigungen durch gleich-

1) "Wandlungen der Wintersaison"; in: Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, 15. Jahrgang, 29. und 30. 4. 1960

mäßige Beschäftigung arbitragieren."[1)]

Der Hotel- und Gaststättenbetrieb muß seine Kapazität hingegen nach der erwarteten Frequenz in der Saisonzeit ausrichten. Er kann seine "Produktionsmenge" nicht regulieren und optimal auf das ganze Jahr verteilen, denn sie ist vom Erscheinen des Gastes abhängig.

zu c) Jahresbetriebe
Von Jahresbetrieben spricht man, wenn der Betrieb das ganze Jahr hindurch frequentiert wird. Dabei handelt es sich in erster Linie um Stadtbetriebe. Aber auch hier schwankt die Frequenz im Jahresverlauf, so daß sich die Kapazitäten nach der durchschnittlich höchsten Frequenz einrichten. Eine Verkürzung der Bereitschaftszeiten muß auch hier einen Besucherrückgang bewirken, vor allem, wenn es sich um Orte mit starkem Fremdenverkehr handelt. Besonders würde sich das auf sehr fremdenverkehrsintensive Betriebe auswirken, z. B. in Bahnhofsnähe.

Somit kann gesagt werden, daß die in verschieden großem Ausmaß auftretenden Frequenzschwankungen eine Verkürzung der Bereitschaftszeiten in jedem Fall problematisch machen. Es läßt sich zwar die Richtung bestimmen, in der der Gast auf eine Verkürzung der Arbeits- und Bereitschaftszeiten reagieren würde. Keine genaue Aussage aber läßt sich über das Ausmaß dieser Reaktion treffen. Dies ist eine Frage der Psychologie des Gastes; sie kann nur als "Erwartung" in die Planung des Unternehmers eingehen. Es ist aber bereits für den Unternehmer wertvoll, die Richtung einer Frequenzänderung zu kennen, um die Leistungsfähigkeit seines Betriebes zu beurteilen.

b) Preise
Neben der Frequenz stellen die Preise für die Leistungen der Hotel- und Gaststättenbetriebe den zweiten umsatzbeeinflußenden Faktor dar, dem im Rahmen dieser Arbeit Beachtung geschenkt werden muß.

ba. Preiserhöhungen
Aus der Frequenz und den jeweiligen Preisen für die angebotenen Dienstleistungen und Güter ergibt sich als Produkt der Umsatz (wertmäßiger Umsatz). Daher können sinkende Umsätze als Folge einer Arbeitszeitverkürzung durch Preisänderungen (Preiserhöhungen) wieder ausgeglichen werden.

---

1) Schmidt, Fritz: a. a. O., S. 160

Die Preisreaktionen der einzelnen Betriebe auf eine Arbeitszeitverkürzung können ganz verschieden sein. Die Preise bleiben gleich, wenn eine Erhöhung zu Umsatzsenkungen führen würde. Wenn sich Preiserhöhungen jedoch nicht nachteilig auf den Umsatz auswirken, wird der Unternehmer versuchen, diesen Weg zu beschreiten, um seinen einmal erreichten Gewinn aufrechtzuerhalten.

Eine Preiserhöhung ist in zwei Formen denkbar:

1) als offene Preiserhöhung,
2) als verdeckte Preiserhöhung. Diese liegt dann vor, wenn die Leistung bei gleichbleibendem Preis verringert wird, z. B. durch kleinere Essensportionen. Eine solche Maßnahme wird aber den Ruf des Betriebes schmälern. Außerdem wäre die Möglichkeit zu erwähnen, einen Dienstleistungszuschlag einzuführen, wie er z. B. in Italien üblich ist. Dazu bedürfte es aber zunächst erheblicher Anstrengungen, um eine solche Maßnahme beim inländischen Gast populär zu machen.

So bleibt bei den herrschenden Verhältnissen in erster Linie nur eine offene Preiserhöhung übrig.

Die Notwendigkeit einer Preiserhöhung kann insbesondere durch steigende Personalkosten begründet sein, wenn die Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft durchgeführt wird. [1] Hingegen könnten bei einer Verkürzung der Bereitschaft eventuelle Frequenz- und Umsatzausfälle durch Preiserhöhungen wieder ausgeglichen werden, um die Rentabilität des Betriebes zu gewährleisten.

Den eben geschilderten Möglichkeiten einer Preiserhöhung sind aber im Hotel- und Gaststättengewerbe Grenzen gesetzt, vor allem durch die besondere Art der Preisbildung und Preisfestsetzung, [2] durch die hohe Preiselastizität der Nachfrage und die beschränkte Möglichkeit der Betriebe, eine selbständige Preispolitik zu betreiben.

bb. Preisbildung und Preisfestsetzung

Angebot und Nachfrage treten sich auf dem Markt gegenüber und bilden einen Preis für bestimmte Wirtschaftsgüter als Funktion ihres gegenseitigen Verhältnisses. Das Hotel- und Gaststättengewerbe kennt keinen "Markt", sondern es

---

1) vgl. S. 62 ff.

2) Schulz, Helmuth: "Das Rechnungswesen im Hotelgewerbe"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jahrgang, Heft 2, München 1953, S. 62

bestehen hier je nach Differenzierung viele kleine Teilmärkte, auf denen sich die Preisbildung abspielt.

Durch diese Differenzierung werden sonst gleichartige (homogene) Güter und Dienstleistungen verschiedenartig (heterogen) und wirken sich dadurch direkt oder indirekt auf die Preisbildung aus. Eine Differenzierung findet in folgender Hinsicht statt:[1)]

1) räumliche Marktdifferenzierung
   Das Hotel- und Gaststättengewerbe bringt im Gegensatz zu Handel und Industrie keine transportfähigen Leistungen hervor. Daher ist der Fremde gezwungen, um in den Genuß der Betriebsleistung zu kommen, Reise- und Transportausgaben zu tätigen. Bereits aus dieser Tatsache ergibt sich eine Unterschiedlichkeit der angebotenen Leistungen. Unterstellt man völlige Gleichartigkeit der Leistungen in sonstiger Beziehung, so ergeben sich bereits durch die verschiedene Höhe der Reiseausgaben differenzierte Wettbewerbs- und Preissituationen.
2) zeitliche Marktdifferenzierung
   Sie ergibt sich aus dem Wechsel der Jahreszeiten, der eine Änderung des Klimas und des Landschaftsbildes hervorruft.
3) sachliche Differenzierung
   Hier muß vor allem auf den "Angebotsmantel" der einzelnen Betriebe hingewiesen werden, der zu einer Differenzierung der Angebotsleistung führt. Die "Atmosphäre" des Hauses kann jeweils verschieden sein. Eine sachliche Marktdifferenzierung wird endlich auch durch die Eigenart der Leistungen, die insbesondere Küche und Keller erbringen, bewirkt.
4) personelle Differenzierung
   Endlich kann eine Marktdifferenzierung noch durch Faktoren im persönlichen Bereich stattfinden. Hier ist zu denken an das Ansehen des Unternehmers, die fachliche Leistung, Sprachkenntnisse und Sauberkeit des Personals.

Jeder Gast kann sich als Nachfrager auf einem dieser "Märkte" betätigen. Er treibt dabei keine bewußte Preispolitik, sondern stellt nur fest, ob bestimmte Angebotspreise und -leistungen seinen Bedürfnissen, seiner Vorstellung und seinem finanziellen Leistungsvermögen entsprechen. Dagegen muß der Unterneh-

---

1) vgl. dazu:
   Schneider, Erich: a. a. O., S. 70; und
   Guye, René: a. a. O., S. 22 ff.

mer den Umfang der Nachfrage abschätzen und entsprechend der geplanten Güteklasse seines Hauses die Preise festsetzen. Die Festsetzung der Preise im Hotel- und Gaststättengewerbe ist besonders von den für diese Branche so bedeutsamen immateriellen Faktoren abhängig (persönliche Momente, Ausstattung, Tradition, Eigenart der Betriebsleistung). Dies äußert sich nach WALTERSPIEL in dem stark hervortretenden Unterschied zwischen dem "kalkulierten" (festgesetzten) und dem "erzielbaren" Preis (Marktpreis).[1] Deshalb findet man hier in der Regel auch keine nach streng rationellen Grundsätzen ausgerichtete Kalkulation und Preispolitik, wie sie beispielsweise im Bereich der Industrie und des Handels schon weit entwickelt wurde. Vielmehr werden im Hotel- und Gaststättengewerbe weitgehend "Gewohnheitspreise" bezahlt.[2] Es werden Preise festgesetzt, die branchenüblich sind und denen der Konkurrenz entsprechen. Dabei tastet sich der Unternehmer an den Marktpreis heran. Man nennt dies das "tâtonnement".[3] Die so zustande gekommenen Preise sind nach oben hin sehr unbeweglich. Aus diesem Grund ist es sehr schwierig, Preiserhöhungen, die nicht auf Marktbewegungen, sondern auf innerbetrieblichen Ursachen (z. B. Arbeitszeitverkürzung) beruhen, durchzuführen. Dabei ist auch zu berücksichtigen, daß die menschliche Einstellung den verschiedenen Gütern gegenüber eine ganz verschiedene ist. Man ist beispielsweise eher bereit, für ein industrielles Konsumgut einen höheren Preis zu bezahlen, als für eine Übernachtung.

bc. Preiselastizität der Nachfrage

Außerdem wird die Möglichkeit zu Preiserhöhungen im Hotel- und Gaststättengewerbe durch die Preiselastizität der Nachfrage beeinflußt. Darunter versteht man die Abhängigkeit der Nachfragemenge (Frequenz) von den Angebotspreisen.[4] In dieser Hinsicht können zwei Gästegruppen unterschieden werden:

---

1) Walterspiel, Georg: "Ursache und Bedeutung immaterieller Faktoren im Hotelbetrieb"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 3. Jahrgang, Heft 1, München 1954/55, S. 45

2) Walterspiel, Georg: "Problematik und Bedeutung der Abschreibung im Hotel"; in: Hotel - Restaurant, Monatliche Zeitschrift für Hotellerie und Fremdenverkehr, 90. Jahrgang, Heft 3, Heidelberg 1958, S. 60 ff.

3) französisch: tâtonnement = das Herumtappen

4) Schneider, Erich: a. a. O., S. 89

1) die Geschäftsreisenden
Ihre Ausgaben sind ein "Kostenfaktor der Produktion", [1] d.h. sie werden nicht aus dem persönlichen Einkommen der Reisenden, sondern aus dem Spesenkonto eines Betriebes bestritten. Diese "Spesen" sind zudem in bestimmtem Umfang steuerlich als Betriebsausgaben oder Werbungskosten abzugsfähig. Daher wird die Nachfrage der Geschäftsreisenden im Hinblick auf Preisveränderungen verhältnismäßig unelastisch sein.
2) die Ferien- und Vergnügungsreisenden
Ihre Ausgaben werden in der Regel aus persönlichem Einkommen (laufendem Einkommen oder Ersparnissen) bestritten. [2] Ihre Bedürfnisse müssen hinsichtlich Zeit und Ort nicht so unmittelbar befriedigt werden, wie die der Geschäftsreisenden. Daher sind diese Gäste geneigt, auf Preiserhöhungen sehr negativ zu reagieren, d.h. ihre Nachfrage ist regelmäßig sehr preiselastisch. Die Preiselastizität wird um so höher sein, je niedriger das Einkommen der Gäste ist. Preiserhöhungen setzen daher eine Umgewöhnung der Gäste voraus und sind - vom Standpunkt des einzelnen Betriebs aus - nur in Zeiten günstiger Geschäftslage möglich.

bd. Preispolitik
Der Betrieb hat nicht so sehr die Möglichkeit, die Umsatzmenge durch eine Steigerung der Frequenz zu beeinflußen. Bestimmend bleibt vielmehr das Ausmaß, in dem durch eine günstige Preispolitik der Umsatz erhöht werden kann. Dies wird wiederum bestimmt durch die Marktform, in die der Betrieb gesetzt ist. Diese Marktform kann geprägt sein durch vollkommene oder unvollkommene Konkurrenzbeziehungen zwischen den einzelnen Marktteilnehmern auf der Anbieterseite.

Vollkommene Konkurrenz liegt vor, wenn der einzelne Betrieb weder einen wirksamen Einfluß auf die Umsatzmenge noch auf den Preis nehmen kann. [3] Diese Voraussetzungen sind in der Wirklichkeit nicht gegeben. In der Praxis treten auf den Märkten im Hotel- und Gaststättengewerbe vielmehr unvollkommene Konkurrenzbeziehungen auf; diese sind dadurch charakterisiert, daß der Betrieb auf eine bestimmte Größe, den Aktionsparameter, mehr oder weniger gro-

---

1) und 2)
Pfister, Bernhard: "Beiträge zur ökonomischen Theorie des Fremdenverkehrs (I)"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jahrgang, Heft 2, München 1953, S. 2

3) vgl. dazu:
Schneider, Erich: a.a.O., S. 69

ßen Einfluß nehmen kann.[1]

Als Aktionsparameter können die Nachfragemenge (Frequenz) oder aber der Preis in Betracht kommen. Im Fall der unvollkommenen Konkurrenz kann der Betrieb auf eine der beiden Größen Einfluß gewinnen. Die andere Größe muß sich dann entsprechend den Erwartungen des Unternehmers einspielen. Sie wird daher auch Erwartungsparameter genannt. Dies kann nicht die Nachfragemenge sein,[2] denn sie hängt in der Regel von Faktoren ab, die außerhalb des normalen Einflußbereiches der Betriebspolitik liegen. Auf keinen Fall kann sie wegen ihrer Unbeständigkeit fixiert werden. Aktionsparameter ist daher der Preis.

Deshalb wird jeder Hotel- und Gaststättenbetrieb versuchen, seine Preise soweit wie möglich zu beeinflußen und eine Marktstellung zu erstreben, die es ihm gestattet, sich wie ein Angebotsmonopolist zu verhalten. Der Bereich, in dem sich der Hotel- und Gaststättenbetrieb preismonopolistisch verhalten kann, ist aber sehr klein. Wenn man im Hotel- und Gaststättengewerbe überhaupt von Monopolsituationen sprechen kann, so sind hier nur zwei Arten denkbar:

1) das Standortmonopol, hervorgerufen durch einen spezifischen Standort des Betriebes,
2) das Meinungsmonopol, bedingt durch Gewohnheiten und Ansichten der Gäste.

Wenn aber wirklich Monopolsituationen vorkommen, so ist die monopolistische Marktmacht des Angebotsmonopolisten meist verhältnismäßig gering. Vielmehr wird sich die Preisbildung unter dem Einfluß konkurrierender Betriebe abspielen.

Die Beschränkung der betrieblichen Marktmacht hängt von verschiedenen Tatsachen ab:

1) Einmal verhindert die immer mehr fortschreitende verkehrsmäßige Erschließung der Länder durch die steigende Beweglichkeit der Nachfrage das Entstehen von Monopolsituationen. Obwohl der Gast durch Imponderabilien (Vorliebe, Neigung, Heimatgefühl usw.) sehr beeinflußt wird, so kann doch der Preis des betrieblichen Angebots nicht hö-

---

1) vgl. dazu:
Schneider, Erich: a. a. O., S. 63

2) Zum gleichen Ergebnis kommt:
Schreiber, Hans: Preispolitik im Hotelgewerbe, Unveröffentlichtes Manuskript, München 1955

her sein, als die Preise vergleichbarer Betriebe. Dabei ist das Preisniveau zu berücksichtigen, dem der Gast durch Reise und Aufenthalt am Standort des Betriebes ausgesetzt ist.

2) Zum anderen kann die Nachfrage durch plötzlich auftretende Substitutionsleistungen ausbleiben. Als Konkurrenten können andere Betriebe auftreten. Aber ebenso kann z. B. der eigene Haushalt des Fremden die Nachfrage ausfallen lassen. [1] Dies ist insbesondere bei Ferienreisenden möglich, die beschließen, den Urlaub daheim zu verbringen, weil die so erworbene "Konsumentenrente" zum Erwerb anderer Güter (z. B. Haus- oder Wohnungsbeschaffung) verwendet werden soll.

3) Auch die Kaufkraft der Gäste setzt monopolistischer Preispolitik eine Grenze. Diese ist entweder in der tatsächlichen Kaufkraftbeschränkung oder aber durch den Willen des Gastes gegeben. Die Preisempfindlichkeit der Nachfrage ist, wie schon erwähnt, sehr hoch.

Um diese Beschränkungen, die einer monopolistischen Orientierung der Preispolitik auferlegt sind, auszugleichen, benutzt der Hotel- und Gaststättenbetrieb weitgehend das Mittel der Preisdifferenzierung. Eine solche liegt vor, wenn der Betrieb die gleiche Leistung verschiedenen Gästegruppen zu verschiedenen Preisen anbietet. [2] Als Beispiele seien genannt: die Trennung der Bahnhofsrestaurants in Klassen mit verschiedenen Preisen, die Differenzierung der Preise bei Hauptsaison einerseits, bei Vor- und Nachsaison andererseits. Auf diese Weise versuchen die Hotel- und Gaststättenbetriebe in kleinen Teilbereichen ihrer Märkte Einfluß auf die Preisgestaltung zu gewinnen.

Als Ergebnis ist festzuhalten:

Im allgemeinen besteht im Hotel- und Gaststättengewerbe eine weitgehende Preisgebundenheit. Diese ist abhängig von der Güteklasse des Hauses und der Art der Frequenz. Daher erscheint eine Durchführung von Preiserhöhungen, um etwaige Kostenerhöhungen oder Umsatzsenkungen als Folge einer Arbeitszeitverkürzung auszugleichen, sehr problematisch. Sie wäre ohne Hindernisse nur durchführbar, wenn der betreffende Betrieb eine ausgesprochene Monopolstellung inne hat. Solche Betriebe sind jedoch in sehr wenigen Fällen anzutreffen, denn meist bestehen im Hotel- und Gaststättengewerbe mehr oder minder große Konkurrenzbeziehungen. Außerdem ist die Nachfrage in der Regel sehr preiselastisch. Deshalb könnte eine Preiserhöhung allenfalls nur durch "Herantasten"

---

1) vgl. S. 19

2) Definition in Anlehnung an:
Schneider, Erich: a. a. O., S. 151

an höhere Preise vor sich gehen. Dies ist aber infolge des starken Wettbewerbs auch nur in sehr begrenztem Ausmaß möglich.

III. Kostenreaktionen auf eine Arbeitszeitverkürzung

Neben dem Verhalten des Umsatzes muß der Unternehmer auch die Entwicklung seiner Kosten beobachten. Diese werden je nach Art der Arbeitszeitverkürzung verschieden reagieren. Die Kenntnis dieser Kostenreaktionen ist für die Betriebssteuerung wichtig. Dabei wird zunächst unterstellt, daß gleichzeitig mit der Arbeitszeitverkürzung keine effektiven Lohnerhöhungen stattfinden.

A. Die Reaktion der Gesamtkosten

Um die Reaktion der Gesamtkosten auf eine Arbeitszeitverkürzung zu erkennen, müssen die einzelnen Kostenarten für sich betrachtet werden, denn bestimmte Kostenarten werden sich in ihrer absoluten Höhe verändern, andere nicht. Eine Veränderung wird vor allem veranlaßt durch den Grundsatz des vollen Lohnausgleichs. Dieser besagt, daß die bisherige Lohnhöhe durch die Einführung einer verkürzten Arbeitszeit nicht berührt wird. Dies hat zur Folge:

1) Wird die Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft durchgeführt, so werden grundsätzlich die Personalkosten steigen, weil zusätzliches Personal benötigt wird.
2) Wird die Arbeitszeitverkürzung mit einer Verkürzung der Bereitschaft verbunden, so werden sich die Personalkosten im Grundsatz nicht verändern. Dies deshalb, weil eben eine Arbeitszeitverkürzung nur bei vollem Lohnausgleich stattfindet.

   Voller Lohnausgleich bei verkürzter Bereitschaft bedeutet:

   a) Löhne und Gehälter für das festbesoldete Personal werden auf gleicher Höhe wie vor Einführung der Arbeitszeitverkürzung belassen.
   b) Die Garantielöhne für das Bedienungspersonal werden erhöht. Dadurch wird die Tendenz zur Festentlohnung des Bedienungspersonals gefördert, deren Einführung an und für sich die Erfüllung eines alten Wunsches der Gewerkschaften bedeuten würde. [1] Andererseits erhöhen vermehrte Festlöhne grundsätzlich das Risiko des Unterneh-

1) "Die Entlohnung der Kellner"; in: Die deutsche Gaststätte, Nr. 1, 7.1.1956, S. 5

mers[1] und können die betriebliche Rentabilität gefährden.

Die absolute Änderung der Gesamtkosten beruht zunächst auf einer Änderung der Personalkosten. Als Personalkosten seien im folgenden Lohnkosten und lohnabhängige Kosten verstanden. Diese verhalten sich gegenüber Veränderungen des Umsatzes (Frequenz) verschieden. Ein Teil der Personalkosten verhält sich zum Umsatz proportional, ein Teil ist nicht umsatzproportional. Diese Aufteilung wird in der nachstehenden Tabelle dargestellt:

Lohnkosten und lohnabhängige Kosten	zum Umsatz proportional	zum Umsatz nicht proportional
Geldlöhne	Bedienungsgelder (wenn Garantielöhne durch Bedienungsgelderlöse gedeckt werden) in der Form als a) Einzelleistungslohn b) Gruppenleistungslohn (Tronc-System)	a) Festlöhne b) Garantielöhne (wenn Bedienungsgelderlöse die Garantielöhne nicht decken, in Höhe des Zuschusses durch den Unternehmer)
Naturallöhne	-	Festlohncharakter
Gesetzliche Sozialkosten	soweit umsatzproportionale Bedienungsgelder betreffend	soweit Fest- und Garantielöhne wie oben betreffend
Freiwillige Sozialkosten	-	WERDEN NICHT PRIMÄR VOM UMSATZ BESTIMMT
Personalnebenkosten	-	

Der Betriebsgewinn wird von den beiden Kostengruppen beeinflußt. Dies geschieht wie folgt:

1) Wiesmayer, Käthe: Der soziale Führungsbereich im Hotel- und Gaststättengewerbe unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in Bayern, Unveröffentlichtes Manuskript, München 1956, S. 57

1) Die zum Umsatz proportionalen Personalkosten beeinflußen den Betriebsgewinn nicht, wenn der Umsatz gleich bleibt. Sinkt der Umsatz, so werden sie den Gewinn erst dann (negativ) berühren, wenn die Garantielöhne des Bedienungspersonals nicht mehr durch die Bedienungsgelderlöse gedeckt werden.
2) Eine Veränderung der nicht zum Umsatz proportionalen Personalkosten schlägt sich in jedem Fall im Gewinn nieder. Diese Wirkung besteht unabhängig vom Verhalten des Umsatzes. Zu dieser Gruppe zählen auch diejenigen Personalkosten, die für das zur Aufrechterhaltung einer bestimmten Mindestbereitschaft notwendige Personal entstehen, sofern es nicht durch Bedienungsgelder entlohnt wird.

Neben den Personalkosten ist im Zusammenhang mit der Reaktion der Gesamtkosten vor allem noch an die Abschreibungen und Zinsen für das Fremdkapital zu denken. Eine Veränderung dieser Kosten in ihrer absoluten Höhe erfolgt durch eine Arbeitszeitverkürzung im allgemeinen nicht. Jedoch muß dabei auf ein anderes wichtiges Problem hingewiesen werden. Abschreibungen und Fremdkapitalzinsen entstehen im Hotel- und Gaststättenbetrieb ohne Rücksicht auf den jeweiligen Beschäftigungsgrad. Daher sind sie innerhalb eines bestimmten Zeitraums fix.[1] Da diese Kosten für die Erhaltung der Betriebsbereitschaft aufgewendet werden, bezeichnet man sie auch als "Bereitschaftskosten".

Wenn nun der Beschäftigungsgrad eines Betriebes wegen Einführung der Arbeitszeitverkürzung (z.B. mit verkürzter Bereitschaft) dauerhaft sinken würde, blieben diese Fixkosten innerhalb einer bestimmten Bereitschaftsstufe grundsätzlich bestehen, d.h. sie sind sprunghaft fest.[2] Dies wäre der Fall, wenn infolge der Bereitschaftsverkürzung nicht beschäftigte Kapazitäten entstünden. In diesem Fall sinkt der Gewinn, sofern die Preise nicht erhöht werden können. Die durch das Beschäftigungsvakuum entstehenden nicht ausgenutzten Fixkosten bezeichnet man als "Vakuumkosten"[3] oder als "Leerkosten".[4]

---

1) Heinen, Edmund: a.a.O., S. 128
2) Nold, Georges: a.a.O., S. 47
3) Krüger, Arne: "Beschäftigungsbereitschaft schafft Vakuumkosten"; in: Hotel - Restaurant, 86. Jahrgang, Heft 3, Heidelberg 1954, S. 60
4) Kosiol, Erich: Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmungsführung, 2. Auflage, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1956, gedruckt 1960, S. 70

Als Ergebnis ist festzuhalten:

Die Erhöhung der Gesamtkosten wird durch eine Personalkostenerhöhung bedingt. Letztere weist aber Unterschiede auf, je nachdem, ob die Betriebsbereitschaft aufrechterhalten bleibt oder verkürzt wird. Die Kostenreaktion auf eine Arbeitszeitverkürzung bei gleicher Bereitschaft stellt den interessanteren Fall dar; sie wird daher zuerst behandelt.

B. Die Reaktion der Personalkosten bei gleicher Betriebsbereitschaft

Als Voraussetzung wird angenommen, daß der Umsatz gleich bleibt, weil sich auch die Bereitschaft trotz Arbeitszeitverkürzung nicht ändert. Die Aufrechterhaltung der Bereitschaft bedingt aber die Einstellung von zusätzlichem Personal. Dadurch wird der Anteil des Produktionsfaktors Arbeit gegenüber dem Betriebsmitteleinsatz erhöht. Diese Erhöhung ist einer Ausweitung der betrieblichen Kapazität gleichzusetzen. [1] Einer erhöhten Kapazität steht aber in diesem Fall nur ein gleichgebliebener Umsatz gegenüber. Deshalb sinkt unter den genannten Voraussetzungen die Kapazitätsausnutzung, d.h. der Beschäftigungsgrad, relativ.

Als Folge dieser Kapazitätserweiterung steigen die Kosten. Das Ausmaß dieser Kostensteigerung ist vom Umfang des zusätzlich benötigten Personals abhängig.

1. Der zusätzliche Personalbedarf

Der Bedarf an Mehrpersonal muß aber auf dem Arbeitsmarkt gedeckt werden; dies ist aber angesichts der derzeitigen Arbeitsmarktlage kaum möglich. [2] Im folgenden soll aber zunächst von diesem Einwand abgesehen werden.

Die Bereitstellungsplanung des Personals ist grundsätzlich ein Vorgang "dispositiver Art", [3] der von den Zukunftserwartungen des Unternehmers beeinflußt wird. Dabei treten folgende Fragen auf:

a) Welche Arten von Arbeitsleistungen werden zusätzlich benötigt? Da-

---

1) vgl. S. 42

2) vgl. S. 114 ff.

3) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Die Produktion, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955, S. 142

bei legt man als Planungshilfsmittel zweckmäßig einen "Arbeitsverrichtungsplan" an.[1]

b) In welchem Umfang werden diese Leistungen benötigt?

Grundsätzlich erfordert eine Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Bereitschaft im ungünstigsten Fall eine doppelte Personalbesetzung, gemessen am bisherigen Personalstand. Dies gilt einmal, wenn die Arbeitszeit des gesamten Personals am Samstag und Sonntag verkürzt wird. Damit jeweils die Hälfte des Personals in einem 14-tägigen Rhythmus am Wochenende frei haben kann, muß das Personal auf allen Posten verdoppelt werden. Eine Ausnahme gilt für diejenigen Betriebsabteilungen, die nicht unmittelbar dienstleistungsabhängig sind.[2] Das gleiche ist der Fall, wenn die Arbeitszeit an anderen Wochentagen verkürzt wird. Dies wäre etwa denkbar in Form einer Verlängerung des Personalruhetags auf 48 Stunden, wobei dieser in geringeren Abständen als bisher auf einen Sonntag entfallen müßte.[3]

Dabei müßte die Ruhezeit des Personals so groß sein, daß die Arbeitszeit für beide Besetzungen die gleiche ist; nur auf diese Weise könnte gewährleistet werden, daß sowohl das alte als auch das neue Personal gleichmäßig beschäftigt wären. Es wäre nicht angängig, die Arbeitszeiten so zu verteilen, daß ein Teil des Personals in Zeiten der Arbeitsbereitschaft, ein anderer Teil nur in Hauptgeschäftszeiten beschäftigt ist. Dies muß wegen mangelnder Gleichbehandlung des Personals abgelehnt werden. Andererseits darf der Arbeitszeitwechsel nicht in den Hauptgeschäftszeiten liegen, da sonst der erforderliche kontinuierliche Arbeitsfluß gestört werden würde.

Bei gleichbleibender Frequenz wird durch eine solche Maßnahme eine Überkapazität durch zuviel eingestelltes Personal hervorgerufen. Es entstehen dadurch Leerkosten in Höhe der Kosten für den Teil des Personals, der letztlich nicht beschäftigt ist. Genau gesprochen heißt das, daß sowohl das alte als auch das neue Personal nicht voll beschäftigt sind. Dies folgt aus dem Dienstleistungscharakter des Hotel- und Gaststättenbetriebes, der - im Gegensatz zum industriellen Produktionsprozeß - keinen kontinuierlichen Betriebsablauf zuläßt.

Ein Ausweg aus dieser Situation könnte durch die Einstellung von Aushilfskräften gegeben sein. Auf diese Weise hat sich beispielsweise in hohem Maß der Einzelhandel geholfen, der ja prinzipiell vor dem gleichen Problem steht. Dort

---

1) Gutenberg, Erich: a.a.O., S. 140

2) vgl. S. 27

3) vgl. S. 13

müssen die langen Ladenöffnungszeiten mit einer ständig sinkenden Arbeitszeit in Einklang gebracht werden. [1] Im Hotel- und Gaststättenbetrieb können aber Aushilfen in der Regel nur für einfache Tätigkeiten verwendet werden, die nur eine kurze Anlernzeit erfordern, z. B. Aushilfskellner in Ausflugsgaststätten, Hilfskräfte in der Küche. Keinesfalls können Aushilfen aber für qualifiziertere Arbeiten eingestellt werden, denn die Qualität der betrieblichen Leistung würde dadurch sinken. Je höher die Klasse des Hauses ist, desto weniger kommt diese Möglichkeit in Betracht.

Die vorstehenden Ausführungen über den zusätzlichen Personalbedarf sind bewußt im Hinblick auf den Großbetrieb mit weitgehender Arbeitsteilung gemacht worden. Hier ist das Risiko, daß zuviel zusätzliches Personal eingestellt wird, sehr groß. Die Problematik vereinfacht sich demgegenüber in kleineren Betrieben etwas, weil die Arbeitsteilung hier vielfach eine geringere ist. Das hier zur Verfügung stehende Personal kann in der Regel für mehrere Tätigkeiten herangezogen werden, so daß im Fall einer Personalerhöhung nicht unbedingt eine doppelte Besetzung erforderlich wäre. Dabei kommt es auf die Verhältnisse des einzelnen Betriebes an.

Damit der Personalbedarf aber möglichst genau errechnet werden kann, ist die Kenntnis der Beziehungen zwischen Leistungsmenge und Personalbedarf erforderlich. Diese kann durch praktische Erhebungen im Betrieb erworben werden. Im Industriebetrieb läßt sich beispielsweise eine eindeutige Beziehung zwischen Maschinenleistung und Personalbedarf herbeiführen. Im Hotel- und Gaststättengewerbe aber kann die Leistungsmenge nur abgeschätzt werden, da sie ja von der Frequenz und ihrer Labilität abhängig ist. Infolgedessen lassen sich auch keine genauen Beziehungen zwischen Leistungsmenge und Personalbedarf herstellen. Eine solche Beziehung würde nur unter der Voraussetzung einer gleichbleibenden und genau bestimmbaren Frequenz gelten, z. B. die Zahl des Bedienungs- oder Küchenpersonals je Essen. Daher kann der Personalbedarf in der Regel nur durch "Abtasten" ermittelt werden. Diese Unsicherheit wirkt sich deshalb auch auf die Planung der Kosten aus.

Dazu kommt die organisatorische Frage, wie in diesem Fall die Arbeitszeiten festzulegen wären. Sie könnten nur mittels Einführung eines Schichtbetriebs geregelt werden. Voraussetzung für die Funktionsfähigkeit eines Schichtbetriebs ist aber das Vorhandensein einer kontinuierlichen Produktionsmöglichkeit, damit - wie schon erwähnt - eine gleichmäßige Auslastung

1) "Die Arbeitszeit im Einzelhandel"; in: Ifo - Schnelldienst, Wochenberichte des Ifo-Instituts München, 12. Jahrgang, Nr. 20, 14. 5. 1959, S. 6

der eingesetzten Arbeitskräfte möglich ist. Diese Voraussetzung ist im Hotel- und Gaststättenbetrieb auf Grund der Eigenart seiner Leistungen nicht gegeben. Der "produktive" Einsatz des gesamten Personals erfolgt regelmäßig nur zu bestimmten Tageszeiten, so daß eine Teilung der Personalarbeitszeiten in Schichten dazu führen muß, daß einerseits ein Teil des Personals vollbeschäftigt, andererseits ein Teil kaum oder nicht beschäftigt ist.

Darüber hinaus kann der Personalbedarf auch Schwankungen unterliegen, die sich aus seiner Frequenzabhängigkeit ergeben. Der Personalbedarf kann einmal gleichmäßig sein. Dies ist vor allem bei Jahresbetrieben der Fall. Hier werden auch die Personalkosten gleichmäßig ansteigen. Sie werden sich aber ungleichmäßig verändern, wenn der Personalbedarf schwankend sein wird. Ein solcher besteht z. B. bei Saisonbetrieben. Daher werden dort auch die Personalkosten schwanken. Die Schwankungen des Personalbedarfs bestimmen also beim Hotel- und Gaststättenbetrieb auch den Schwankungsrhythmus der Personalkosten. Diese Kostenschwankungen können beim Industriebetrieb wiederum ausgeschaltet werden, da hier die Möglichkeit zu kontinuierlicher Produktion innerhalb eines Jahres besteht. [1)]

2. Die Personalkosten

Bei der Betrachtung des Verhaltens der Personalkosten ist zu berücksichtigen, daß die Kosten für das alte Personal gleich bleiben, und zwar wegen der Verwirklichung des vollen Lohnausgleichs. Ein voller "Lohnausgleich" wird aber auch bei dem zusätzlich einzustellenden Personal durchgeführt, weil es auf dem gleichen Niveau wie das alte Personal entlohnt wird. Dadurch wird die Personalkostenerhöhung in ihrer Wirkung noch potenziert.

Die einzelnen Personalkostenarten verhalten sich verschieden. Ihr Verhalten wird durch die Voraussetzung bestimmt, daß sich der Umsatz durch die Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft nicht verändert.

a) Kosten für das Bedienungspersonal
Bei einem bestimmten gleichbleibenden Umsatz wird eine bestimmte Summe von Bedienungsgelderlösen erzielt. Der erzielbare Bedienungsgelderlös wird aber unter eine größere Zahl des Bedienungspersonals aufgeteilt, wenn zusätzliches Personal eingestellt werden muß. Dadurch sinkt die Lohnquote je Kopf des Be-

1) vgl. S. 54

dienungspersonals. Diese Lohnsenkung erschwert die Durchführung des vollen Lohnausgleichsprinzips. Dabei sind zwei Fälle beispielhaft denkbar:

1) Das Bedienungspersonal bezieht ein Bedienungsgeld, das ein Mehrfaches des Garantielohns beträgt. Würde man hier den vollen Lohnausgleich verwirklichen, dann müßten die Garantielöhne ebenfalls auf ein Mehrfaches erhöht werden. Würde das nicht geschehen, so wäre das Bedienungspersonal gegenüber der Zeit vor Einführung der Arbeitszeitverkürzung schlechter gestellt.

   Dieses Problem tritt vor allem bei Saisonbetrieben auf. Denn hier beschränkt sich die Tätigkeit des Bedienungspersonals zu einem bedeutenden Teil nur auf die Saisonzeiten. Auf diese Zeit könnte aber hier der volle Lohnausgleich für das Bedienungspersonal beschränkt werden. Es wäre aber auch denkbar, daß statt dessen das ganze Jahr über ein Mindestgarantielohn durch den Unternehmer gezahlt wird.

2) Demgegenüber muß die Entlohnung des Bedienungspersonals in Betrieben mit geringeren Umsätzen betrachtet werden. Hier übersteigen infolge dieser geringen Umsätze die Bedienungsgelderlöse die Garantielohnsumme nicht bedeutend. Wenn sich nun die Garantielohnsumme auf eine größere Kopfzahl verteilt, werden die Garantielohngrenzen unterschritten, so daß der Unternehmer Zuschüsse leisten muß. Falls solche Garantielohnzuschüsse bereits bestehen, erhöhen sie sich noch.

   Liegen die Garantielöhne über der Summe der Bedienungsgelderlöse, dann besteht der volle Lohnausgleich in der Erfüllung der Garantielohnverpflichtungen durch den Unternehmer. Liegen die Garantielöhne unter der Summe der Bedienungsgelderlöse, dann kann ein voller Lohnausgleich nur durch Erhöhung der Garantielöhne erfolgen. In beiden Fällen sind steigende Personalkosten die Folge.

Die vorstehenden Ausführungen haben bei allen im Hotel- und Gaststättengewerbe vorkommenden Entlohnungsformen[1] für das Bedienungspersonal Gültigkeit. Es sind dies:

1) das Troncsystem
   Die vereinnahmten Bedienungsgelder fließen hier in eine gemeinsa-

---

1) Zusammenfassende Darstellung, auf die sich auch die folgenden Ausführungen stützen, bei:
Wiesmayer, Käthe: a.a.O., S. 43 ff.

me Kasse des Bedienungspersonals, den sog. Tronc.[1] Hieraus werden zunächst alle Garantielöhne gedeckt; der noch verbleibende Rest wird nach einem Anteilsschlüssel unter das Personal verteilt.

2) das Servicesystem
Das Bedienungsgeld wird hier auf den Garantielohn jeder einzelnen Bedienungskraft angerechnet. Dieses System wird vor allem bei Aushilfskräften angewendet, um einen Anreiz zur Arbeit zu bieten.

3) das Zahl- oder Dreikellnersystem
Zum Kassieren ist nur ein Zahlkellner berechtigt. Die Verteilung der Bedienungsgelder erfolgt wie beim Troncsystem.

Dazu wird nachstehend ein Beispiel gebracht:

Bedienungspersonal	Zahl bisher	Garantielöhne je Kopf DM	Garantielöhne Gesamt DM	Zahl zusätzlich	Garantielöhne je Kopf DM	Garantielöhne Gesamt DM
Oberkellner	1	290.-	290.-	1	290.-	290.-
Oberkellner	1	320.-	320.-	1	320.-	320.-
Kellner	4	230.-	920.-	3	230.-	690.-
Kellner	3	210.-	630.-	2	210.-	420.-
Commis	10	125.-	1250.-	5	125.-	625.-
			3410.-			2345.-

Nimmt man an, daß bei gleichem Umsatz die Summe der in den Tronc geflossenen Bedienungsgelderlöse gleichbleibend DM 8.500 beträgt, so ergibt sich folgende Rechnung:

1) vor Personalerhöhung

Troncsumme	DM 8.500
- Garantielohnsumme	DM 3.410
Rest	DM 5.090

2) nach Personalerhöhung

Troncsumme	DM 8.500
- Garantielohnsumme	DM 5.755
Rest	DM 2.745

1) französisch: tronc = Stamm; Büchse für Trinkgelder

Diese Rechnung zeigt, daß unter den genannten Voraussetzungen das alte Personal weniger verdienen wird, weil aus der Troncsumme nun auch die Garantielöhne für das neue Personal gedeckt werden müssen. Es wird also verlangen, daß ihm der durchschnittlich entgangene Lohn mindestens garantiert wird. Dasselbe gilt dann für das neue Personal, das ja nicht schlechter gestellt werden kann.

Durch die Einstellung zusätzlichen Personals kann also zwar eine Bereitschaftserhaltung gewährleistet werden. Es wird aber dann als Folge die Festentlohnung des Bedienungspersonals eintreten. Dies führt zu einer Verstärkung der Unelastizität der Hotel- und Gaststättenbetriebe, die - besonders im Hinblick auf den Saisoncharakter des Gewerbes - abgelehnt werden muß. Außerdem würde dann der finanzielle Anreiz für das Saison- und Aushilfspersonal ganz wegfallen.

b) Kosten für das festbesoldete Personal
Bei gleichem Umsatz wird durch eine Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft auch die Einstellung von zusätzlichem festbesoldetem Personal nötig. Dadurch erhöhen sich ebenfalls die Personalkosten. Sie tragen zur Erhöhung des gesamten betrieblichen Lohnniveaus bei.

c) Personalnebenkosten
Wie schon erwähnt, stößt die Einstellung von zusätzlichem Personal auf Schwierigkeiten auf dem Arbeitsmarkt. Das hat ganz allgemein ein Ansteigen der Personalbeschaffungskosten (z. B. Inseratkosten, Reisekosten) zur Folge. Die Personalwerbung muß beispielsweise in viel stärkerem Maße als früher durch den Unternehmer selbst betrieben werden. Er muß neue Wege der Personalwerbung suchen. [1)]

Daneben ist allgemein ein Zunehmen der Fluktuation des Personals festzustellen. Nach persönlichen Mitteilungen gilt dies in besonderem Maße auch für das Hotel- und Gaststättengewerbe. Damit sind auch die "Fluktuationskosten" gestiegen (z. B. Kosten der Neueinarbeitung, der Unterbringung).

Die bisherigen Ausführungen deuten darauf hin, daß die mit einer Arbeitszeitverkürzung verbundene Kostenerhöhung im Hotel- und Gaststättenbetrieb zum wesentlichen Teil unter einem ganz anderen Gesichtswinkel als etwa in der Industrie zu sehen ist. Dort ergibt sich auch die Frage, welche Kostensteigerungen sich bei sinkender Produktion und Lohnerhöhungen ergeben. Das zentrale Problem liegt im industriellen Bereich aber bei der Frage, wie groß die Steige-

1) vgl. Wiesmayer, Käthe: a.a.O., S. 20

rung der Stundenleistung sein müßte und welche Möglichkeiten hierzu gegeben wären.[1] Diese Problemstellung kann nicht auf das Hotel- und Gaststättengewerbe übertragen werden, da eine Leistungssteigerung nicht vom Betrieb her erfolgen kann, sondern durch den Gast angeregt werden muß.

Als Resultat läßt sich demnach wie folgt zusammenfassen:

Wenn eine Verkürzung der betrieblichen Bereitschaftszeiten nicht möglich ist, dann führt eine Arbeitszeitverkürzung tendenziell zu erhöhten Personalkosten. Diese gewinnen dann gleichzeitig Festlohncharakter. Dies hat unter sonst gleichbleibenden Voraussetzungen ein Sinken des Gewinns und ein Ansteigen des Unternehmerrisikos zur Folge. Die Betriebe würden dadurch angesichts der regelmäßig schwankenden Nachfrage weitgehend unelastisch und in ihrer Konkurrenzfähigkeit geschmälert.

C. Die Reaktion der Personalkosten bei verkürzter Betriebsbereitschaft

Anders werden sich die Personalkosten verhalten, wenn die Betriebsbereitschaft verkürzt wird und an die Arbeitszeit angeglichen wird. In diesem Fall muß auch kein zusätzliches Personal eingestellt werden, so daß keine Kapazitätserweiterung stattfindet. Somit kann unterstellt werden, daß der Gewinn von der Kostenseite her nicht beeinflußt wird. Denn die Personalkosten bleiben ja wegen des vollen Lohnausgleichs in derselben Höhe bestehen.

Im einzelnen hängen die Personalkosten wieder vom Personalbedarf ab. Dieser wird als gleichbleibend unterstellt, wenn der Umsatz durch die Einführung der Arbeitszeitverkürzung nicht verändert wird.

Wenn der Umsatz gleich bleibt, kann unterstellt werden, daß auch die Kosten für das festbesoldete Personal gleich bleiben. Dies ergibt sich aus der Durchführung des vollen Lohnausgleichs. Dasselbe gilt grundsätzlich auch für die Kosten des Bedienungspersonals. Diese Kostenparität besteht hier aber nur bis zu einer bestimmten Umsatzgrenze, bis zu der keine Garantielohnzuschüsse geleistet werden müssen.

Der Personalbedarf wird als sinkend unterstellt, wenn der Umsatz sinken wird. In diesem Fall wird die Personalzahl aber nur allmählich sinken, denn der Un-

1) vgl. Arnold, Hans-Dieter: "Der Einfluß der Arbeitszeitverkürzung auf die Kostenlage der Unternehmungen"; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 26. Jahrgang, Nr. 11, Wiesbaden 1956, S. 640 ff.

ternehmer wird zunächst auf eine Wiederbelebung des Umsatzes hoffen. Die Personalkosten bleiben also kurzfristig fest. Sinkt der Umsatz aber auf die Dauer, so werden auch die Kosten für das festbesoldete Personal sinken, weil Ausstellungen erforderlich werden. Dies kann trotz Durchführung des vollen Lohnausgleichs geschehen. Dasselbe gilt grundsätzlich auch für die Kosten des Bedienungspersonals. Zunächst werden auch hier die Kosten sinken. Bei gleichbleibenden Personalzahlen bildet aber diejenige Umsatzhöhe die Untergrenze für eine Kostensenkung, bei der die Summe der Bedienungsgelderlöse die Garantielohnsumme gerade deckt.

Das ergibt folgendes:

Die Personalkosten haben grundsätzlich die Tendenz, in gleicher Höhe wie vor der Arbeitszeitverkürzung mit Bereitschaftsverkürzung bestehen zu bleiben. Dies gilt vor allem dann, wenn der Umsatz gleich bleibt. Sinkt hingegen der Umsatz, so haben auf längere Sicht auch die Personalkosten eine sinkende Tendenz.

D. Möglichkeiten der Kostensenkung

Bisher wurde aufgezeigt, daß eine Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe tendenziell eine Gewinnsenkung bewirkt. Um dieser Tendenz entgegenzuwirken, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Die Hauptmöglichkeit liegt in der Kostenbeeinflußung. Dabei wird in erster Linie an Maßnahmen gedacht, die kostensenkende Wirkung haben.

Eine Kostensenkung kann vor allem durch Rationalisierungsmaßnahmen herbeigeführt werden. Unter Rationalisierung wird dabei eine vorbedachte Betriebsführung verstanden. Diese Betriebsführung im Sinn des Rationalprinzips - nämlich einen Gewinn mit möglichst niedrigen Kosten zu erzielen[1] - spielt sich primär im geistigen Bereich ab. Sie erfordert gezielte Unternehmerentscheidungen.

Rationalisierungsentscheidungen stoßen aber auch an bestimmte Grenzen. Diese sind in erster Linie durch die Eigenart der gastgewerblichen Leistung bestimmt. Diese Leistung kann in zwei Teile zerlegt werden:

---

1) Borkowsky, Rudolf: "Irrationales in der Rationalisierung"; in: Industrielle Organisation, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, 27. Jahrgang, Zürich 1958, S. 51

1) Ein Teil ist die persönliche Dienstleistung. Sie setzt sich aus vielen Faktoren zusammen, die vorwiegend immaterieller Natur sind. Dies sind - wie schon mehrfach erwähnt - z. B. das persönliche Können und Geschick des Inhabers, die Qualität des Personals und sein Geschick im Umgang mit den Gästen. Auch diese Eigenschaften lassen sich "rationalisieren", wenn man unter Rationalisierung die sinnvolle Einordnung gegebener Tatsachen unter ein durchdachtes Leitprinzip versteht.

   Hat man dagegen die sachlich-technische Seite der Rationalisierung im Auge, so zeigt sich die persönliche Dienstleistung des Hotel- und Gaststättenbetriebes als rationalisierungsfeindlich. Das "Produkt" kann hier nicht oder nur sehr begrenzt - im Gegensatz zum Industrieprodukt - Gegenstand von Rationalisierungsmaßnahmen sein.[1] Das Eindringen der Rationalisierungstechnik in den Bereich der persönlichen Dienstleistung würde zum Verfall der menschlichen Gastkultur beitragen. Eine ähnliche Situation findet man auch bei den Reparatur- und Dienstleistungsbetrieben des Handwerks, wo der Einsatz technischer Mittel ebenfalls begrenzt ist.[2]

2) Ein anderer Teil der gastgewerblichen Leistung ist die sachliche Dienstleistung. Bei ihr sind Rationalisierungsmaßnahmen in gewissen Grenzen möglich. Grenzen sind dort gesetzt, wo der Gast derartige Maßnahmen als störend empfinden würde.

In beiden Fällen ist eine Rationalisierung also durchaus möglich. Sie ist nur abhängig von der Art des Betriebes und dessen Gästekreis. Dementsprechend kann man sich unterschiedliche Rationalisierungsgrade vorstellen. Einen sehr hohen Rationalisierungsgrad findet man bei Betrieben, deren Art und Zweck einem zweckmäßigen Arbeitsablauf entgegenkommt. Dies ist in der Regel bei Schnell-

---

1) vgl. dazu:
   Beste, Theodor: "Rationalisierung durch Vereinheitlichung"; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 8. Jahrgang, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1956, S. 301 ff.
   Falk, Rudolf: "Rationalisierung und Rentabilität des Hotels"; in: Hotel - Restaurant, 89. Jahrgang, Heft 7, Heidelberg 1957, S. 200

2) Haller - Kroebel - Seischab: a. a. O., S. 200

gaststätten, Automatenrestaurants, Selbstbedienungsgaststätten, Kantinenbetrieben, einfachen Schänken usw. der Fall. Diese Betriebe haben ein Publikum, das verhältnismäßig einfache Leistungen wünscht oder schnell abgefertigt werden will. Einen niedrigen Rationalisierungsgrad hingegen findet man bei Betrieben, die höhere Ansprüche ihrer Gäste befriedigen müssen. Die Dienstleistung für den Gast umfaßt hier so viele immaterielle Bestandteile, daß kostensparende Maßnahmen nicht immer möglich sind. Sie würden nicht nur dem Ruf des Betriebes schaden, sondern auch den erwarteten Gewinn in Frage stellen und so betriebliche Fehlinvestitionen verursachen.

Der Umfang der Rationalisierungsmöglichkeiten ist weiterhin auch abhängig von der Bereitschaftsdauer des Betriebes. Entsprechend der Variation der Bereitschaft können verschiedene Wege beschritten werden:

1) Einmal gibt es eine Reihe von Rationalisierungsmaßnahmen, die nicht von einer Bereitschaftsverkürzung abhängig sind. Sie können in jedem Fall angewendet werden. Dabei handelt es sich um:

   a) betriebstechnische Maßnahmen
   Die Entwicklung der modernen Technik hat auch auf dem gastgewerblichen Sektor eine Vielfalt arbeitsparender Geräte und Maschinen hervorgebracht. Diese Mittel können durchaus zu Rationalisierungszwecken eingesetzt werden. Hierdurch kann eine Ersparnis an Arbeitskräften herbeigeführt werden. Naturgemäß konzentrieren sich diese Maßnahmen auf den Verpflegungsbetrieb, hier in erster Linie auf die Küche. Aber auch die Gasträume können durch moderne Einrichtungsgegenstände wirtschaftlicher gestaltet werden. Darauf sind in der Regel auch die Rationalisierungsbestrebungen im Beherbergungsbetrieb abgestellt. In gleicher Weise bestehen derartige Möglichkeiten auch im Verwaltungsbereich.

   b) betriebsorganisatorische Maßnahmen
   Als solche sind beispielsweise zu nennen:

      ba) Die betriebliche Kapazität muß absatzgerecht sein. Die absatzgerechte Dimensionierung muß bereits bei der Aufbauplanung des Betriebes berücksichtigt werden, denn sie entscheidet über den späteren Grad der erreichbaren Kapazitätsausnutzung. Dieses Problem ist aber wegen der hohen Kapitalintensität des Hotel- und Gaststättenbetriebes sehr schwer zu lösen. [1]

1) vgl. Guye, René: a.a.O., S. 35 f.

bb) Bei der Aufbauplanung muß ebenfalls schon der zukünftige Arbeitsablauf des Betriebes berücksichtigt werden. Ein wirtschaftlicher Arbeitsablauf hat nämlich entscheidenden Einfluß auf die spätere Kostengestaltung des Betriebes.

bc) Große Bedeutung ist auch dem innerbetrieblichen "Transportwesen" beizumessen, d.h. der Weg zum Gast muß möglichst kurz sein. Dadurch ist eine Einsparung von "Transportkosten" möglich.

bd) Durch eine konzentrierte Vorratshaltung lassen sich grundsätzlich die Lagerkosten senken. Außerdem werden die durch Schwund entstehenden Verluste eingeschränkt.

be) Durch eine allgemeine Beschränkung des Speiseangebots läßt sich eine Verringerung der Fertigungskosten herbeiführen.

bf) Durch Selbstbedienungseinrichtungen können die Personalkosten verringert werden.

2) Zum anderen können Rationalisierungsmaßnahmen im Zusammenhang mit einer Bereitschaftsverkürzung getroffen werden. Als solche sind möglich:

a) Beschränkung der Speiseabgabezeiten oder der Abgabezeiten für warme Mahlzeiten;

b) zeitweilige Betriebsschließung; diese ist möglich z.B. in Form eines früheren Betriebsschlusses oder eines wöchentlichen Ruhetags.

Auch diese Maßnahmen haben kostensenkende Wirkung. Besonders würde dadurch eine Personalfreisetzung herbeigeführt, die auch zu einer Personalkostenersparnis führen kann. Der Umfang einer Personalkostenersparnis ist aber abhängig von der Betriebsart. Es gibt Betriebe, bei denen alle oder ein großer Teil der angeführten Wege möglich sind. Dabei ist vor allem an Gaststätten mit bestimmtem Gästekreis zu denken. Je anspruchsvoller aber das Publikum ist, desto weniger lassen sich alle der oben aufgezeigten Möglichkeiten verwirklichen.

Rationalisierungsmaßnahmen, die dem Gast bemerkbar werden, werden besonders von Ferien- und Vergnügungsreisenden als abträglich empfunden. Dies sieht man vor allem in Großbritannien, wo der Sonntag grundsätzlich Ruhetag ist. Allerdings ist die Betriebsschließung traditionsbedingt. Diese Traditionsverbundenheit fehlt in den übrigen mitteleuropäischen Ländern, so daß hier ein Frequenzausfall zu befürchten wäre. Somit würde eine Rationalisierung hier nur noch Leerkosten entstehen lassen.

Zur Durchführung von Rationalisierungsmaßnahmen sind regelmäßig Investitionen erforderlich. Diese Investitionen können auf der einen Seite zwar zu Kosteneinsparungen führen; auf der anderen Seite entstehen dadurch aber Abschreibungen. Es wird also durch die Rationalisierungsinvestitionen eine Kostenverlagerung hervorgerufen, die eine Änderung der betrieblichen Kostenstruktur zur Folge hat. Dadurch besteht aber die Gefahr, daß erhöhte Leerkosten entstehen, wenn der Betrieb nicht ausreichend frequentiert wird. Daneben ist aber zu beachten, daß Rationalisierungsinvestitionen stets ausreichender finanzieller Mittel zu ihrer Durchführung bedürfen. Da eine Finanzierung aus eigenen Mitteln des Betriebs oft nicht möglich sein wird, tritt im Ausmaß dieser Investitionen Neuverschuldung ein, die ihrerseits wieder zu zusätzlichen Fremdkapitalzinsen führt. [1)]

Als Ergebnis ist festzuhalten:

Kostensenkende Rationalisierungsmaßnahmen sind im Hotel- und Gaststättengewerbe nur in bestimmtem Rahmen möglich. Ihre Durchführungsmöglichkeiten sind nämlich durch den besonderen Charakter als Dienstleistungsgewerbe begrenzt; eine rationelle Betriebsführung ist nicht immer möglich, ja nicht einmal erwünscht. Außerdem ist dabei zu berücksichtigen, daß Maßnahmen, die auf eine Rationalisierung der meist im Vordergrund stehenden persönlichen Dienstleistung hinzielen, die Gastkultur beeinträchtigen. Andererseits ist festzuhalten, daß in Zeiten großen Personalmangels ein Betrieb, der technisch weitgehend durchrationalisiert ist, auf das Personal auch eine große Anziehungskraft ausübt, weil dadurch die Arbeit angenehmer gestaltet wird. [2)]

IV. Zusammengefaßtes Ergebnis mit Schlußfolgerungen

A. Ergebnis

Das Ergebnis des Dritten Kapitels über die Zusammenhänge zwischen einer Arbeitszeitverkürzung und den erfolgsbeeinflußenden Faktoren ist in der auf Seite 79/80 folgenden Übersicht zusammengefaßt; im gesamten ergibt sich daraus:

---

1) Falk, Rudolf: a.a.O., S. 200

2) "Rationalisierung: Vom richtigen Einsatz der menschlichen Arbeitskraft"; in: Hotel - Revue, Schweizer Hotelrevue, 67. Jahrgang, Nr. 10, Basel, 6.3.1958, S. 1

1) Eine Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe wirft - im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen - Probleme auf, die in seinem Dienstleistungscharakter begründet liegen. Vor allem liegt dies an seiner engen Abhängigkeit von einer regelmäßig stark schwankenden Nachfrage sowie von der Eigenart seiner "Produkte". Hierdurch werden die hohen Bereitschaftszeiten und infolgedessen auch die umfangreichen Präsenzzeiten des Personals hervorgerufen. Dem gegenüber steht aber eine sehr starre Angebotsleistung, die eine stete Beschäftigung erfordert. Diese beiden entgegengesetzten Pole machen es auch so sehr problematisch, an eine Arbeitszeitverkürzung zu denken.

2) Der Hotel- und Gaststättenbetrieb ist in der Regel gezwungen, durchgehend zu öffnen, damit keine Frequenzausfälle entstehen. Dies gilt in um so höherem Maß, je fremdenverkehrsintensiver der Betrieb ist. Aus diesem Grund haben die im Dritten Kapitel behandelten Auswirkungen einer Arbeitszeitverkürzung bei gleichzeitiger Verkürzung der Betriebsbereitschaft eine verhältnismäßig geringe praktische Bedeutung. Denn das Problem der Arbeitszeitverkürzung läßt sich im Hotel- und Gaststättengewerbe nicht dadurch lösen, indem man einfach generell die erforderlichen Bereitschaftszeiten verkürzt. Diese Möglichkeit ist im allgemeinen nicht gegeben.

3) Der Zwang zur Aufrechterhaltung durchgehender betrieblicher Bereitschaft ruft aber im Fall einer Arbeitszeitverkürzung einen erhöhten Personalbedarf hervor, der seinerseits wieder Erhöhung der Personalkosten herbeiführt. Gleichzeitig steigt damit der fixe Charakter der Personalkosten.

   Dazu kommen noch folgende Schwierigkeiten:

   a) Die derzeitige Arbeitsmarktlage läßt es als aussichtslos erscheinen, etwa noch in wesentlichem Umfang zusätzliches Personal zu bekommen. [1)]

   b) Abgesehen von diesem Einwand bildet die schwankende Nachfrage grundsätzlich ein Hindernis bei der Ermittlung des zusätzlichen Personalbedarfs. Das gleiche gilt für die Einführung eines dann notwendigen Schichtbetriebs oder für die Erweiterung eines bereits bestehenden Schichtbetriebs. Die Nachfrageschwankungen bewirken, daß zwar mehr Personal beschäftigt würde, das aber bei gleichbleibender Frequenz nicht - wie bisher - voll ausgelastet wäre.

---

1) vgl. Fünftes Kapitel, S. 114 ff.

ZUSAMMENSTELLUNG
über die Zusammenhänge zwischen

Arbeitszeitverkürzung und erfolgsbeeinflußenden Faktoren

Zusammenhang zwischen:	Leistung	Standort	Kapazität	Frequenz	Preis	Personalkosten
Grundsätze	Grundsätzlich besteht Gebundenheit der Leistung an die Persönlichkeit des Unternehmers	Standort des Betriebes ist grundsätzlich Leistungsbestandteil	Grundsätzlich besteht Zwang, die vorhandene Kapazität auszunutzen	Grundsätzlich besteht große Abhängigkeit von der Frequenzerwartung (Ungewißheitsfaktor)	Grundsätzlich hohe Preisgebundenheit wegen starker Konkurrenzbindungen	Kostensenkungen durch Rationalisierungsmaßnahmen möglich, aber durch den Dienstleistungscharakter begrenzt
Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft	hat unter normalen Umständen keinen Einfluß auf die Leistung	hat regelmäßig keinen Einfluß auf den Standort. Der Standort bestimmt aber den Beschaffungsradius des Betriebes. Je nach Umfang gestaltet sich die Beschaffung zusätzlichen Personals mehr oder weniger schwierig	löst zusätzlichen Personalbedarf aus. Personalerhöhung bedeutet gleichzeitig Kapazitätserhöhung, so daß bei gleichbleibendem Umsatz der Kapazitätsausnutzungsgrad sinkt	man kann annehmen, daß sich unter normalen Umständen keine Auswirkungen auf die Frequenz ergeben	Motiv zur Preiserhöhung: steigende Personalkosten (weitere Bemerkungen: wie unten)	Zusätzlicher Personalbedarf: 1) Bedingt Kapazitätserhöhung bei Personaleinstellung 2) Personalbedarf je nach Betriebsstruktur verschieden (besonders Saisonabhängigkeit) 3) Kosten für das alte Personal bleiben gleich (voller Lohnausgleich). Auf diesem Niveau muß auch das neue Personal entlohnt werden
Arbeitszeitverkürzung bei verkürzter Betriebsbereitschaft	Leistung wurde um den Faktor "Bereitschaft" geschmälert. Das Verhalten der Gäste hängt ab vom Gästekreis und seiner sozialen Schichtung	Auswirkung auf Standort bestimmt die Reaktion der Gäste. Diese ist nach dem Grad der Standortabhängigkeit verschieden. Je stärker der Monopolcharakter des Standorts ist, desto geringer der Gästeausfall. Grenzen treten dabei auf: 1) wenn die Bereitschaft am Wochenende verkürzt wird 2) wenn der Standort seinen Monopolcharakter verliert. Je größer die Entfernung des Gästewohnorts vom Betriebsstandort ist, desto elastischer ist die Nachfrage.	Das vorhandene Personal steht geringere Zeit als bisher zur Verfügung (effektive Kapazitätssenkung). Es entstehen latente, nicht ausgenutzte Kapazitäten (investiertes Kapital). Dies führt im Fall sinkender Frequenz zu Verlusten. Dies muß aber vermieden werden, denn ein Teil der Investitionen (besonders die Ersatzinvestitionen) werden aus dem Gewinn finanziert (Selbstfinanzierung). Außerdem besteht keine Möglichkeit, zeitweise und kurzfristig auf andere "Produktions"zweige auszuweichen.	Es ergeben sich Auswirkungen auf die Frequenz: 1) Das allgemeine Unternehmerrisiko wird erhöht. 2) Frequenz reagiert mit unterschiedlicher Elastizität (Unterschied zwischen Geschäfts- u. Erholungsreisenden). 3) Frequenz ist einkommensabhängig u. wird daher auf Preiserhöhung ungünstig reagieren. 4) Frequenzhäufungen und -schwankungen (täglich, wöchentlich, jährlich) binden Betriebsbereitschaft und Arbeitszeit. a) Bereitschaftsverkürzung am Wochenende in der Regel nicht möglich. b) Bereitschaftsverkürzung bei Saisonbetrieben nicht möglich.	Motive zur Preiserhöhung: Umsatzausfälle u. Kostenerhöhungen. Möglichkeiten der Preiserhöhung beschränkt: 1) Es bestehen viele Teilmärkte 2) Frequenz wird verschieden reagieren (Unterschied zwischen Geschäfts- und Erholungsreisenden), ihre Preiselastizität ist sehr hoch 3) Meist bestehen unvollständige Konkurrenzbeziehungen auf der Angebotsseite, Aktionsparameter kann in begrenztem Umfang nur der Preis sein. "Gewohnheitspreise" herrschen vor. 4) Monopolstellungen begrenzt: a) durch steigende Beweglichkeit der Nachfrage b) durch mögliche Substitutionsleistungen c) durch die Kaufkraft der Gäste	Kein zusätzlicher Personalbedarf: 1) bei gleichbleibendem Umsatz grundsätzlich gleichbleibende Personalkosten. Erhöhung dann, wenn Garantiezuschüsse geleistet werden müssen. 2) bei sinkendem Umsatz grundsätzlich sinkende Personalkosten

4) Die so verursachten Kostensteigerungen können nur in begrenztem Umfang durch Rationalisierungsmaßnahmen wieder ausgeglichen werden.

5) Kostensteigerungen auf der einen Seite bedingen aber auch Preiserhöhungen auf der anderen Seite. Damit aber das richtige Maß für eine Erhöhung der Preise gefunden würde, wäre eine grundsätzliche Umorientierung der bisher im Hotel- und Gaststättengewerbe geübten Methoden der Preisfestsetzung und Preispolitik nötig. Dies würde einen Übergang vom bisherigen System der "Gewohnheitspreise" zu beweglichen Preisen bedeuten, die ihre Grundlage in einer rationell ausgerichteten Kalkulation haben.

6) Im gesamten gesehen kann gesagt werden, daß die Struktur des Hotel- und Gaststättenbetriebes einer Arbeitszeitverkürzung grundsätzlich entgegensteht. In diesem Fall wäre es schwer, die Rentabilität der Betriebe weiterhin zu gewährleisten.

   Die Differenzierung der Betriebe von der Nachfrageseite her macht es außerdem unmöglich, den Grundsatz der Wettbewerbsneutralität arbeitszeitverkürzender Maßnahmen aufrechtzuerhalten. Besonders stark benachteiligt würden dabei die gastgewerblichen Saisonbetriebe, denn sie können wegen der ihnen eigentümlichen Umsatzschwankungen die Arbeitszeiten des Personals schlecht verkürzen und meist nur eine unregelmäßige Beschäftigung bieten.

Die vorstehenden Feststellungen werden durch die im Vierten Kapitel enthaltenen Berechnungen gestützt. [1]

B. Schlußfolgerungen

1) Aus dem vorstehenden Ergebnis läßt sich folgern, daß eine Arbeitszeitverkürzung nur möglich ist, wenn die gegebenen Voraussetzungen geändert werden können:

   a) Auf lange Sicht muß das notwendige Personal vorhanden sein. Als Anreiz kann bei der gegebenen Arbeitsmarktlage vor allem dienen
      aa) eine weitere Verkürzung der Arbeitszeiten,
      ab) zusätzliche Lohnerhöhungen.

---

1) vgl. S. 85 ff.

b) Diese Kostenerhöhungen müssen - wie schon erwähnt - durch Preiserhöhungen ausgeglichen werden. Desgleichen müssen auch mögliche Umsatzsenkungen auf diese Weise gedeckt werden. Nur so kann die Erhaltung der in den Hotel- und Gaststättenbetrieben investierten Kapitalsummen gewährleistet werden.

Dies führt auf die Dauer gesehen einmal zu einer Verteuerung und damit Einschränkung der gastgewerblichen Dienstleistungen (ähnlich wie es z. B. in den USA bereits geschehen ist), so unerwünscht dies auch vom volkswirtschaftlichen Standpunkt aus sein mag. Mit einem Rückgang des Service wird zweifelsohne auch die Gastkultur absinken. Dabei handelt es sich aber um einen Teil einer allgemein zu beobachtenden soziologischen Erscheinung im gesamten Bereich der Dienstleistungen, der mit der Steigerung des menschlichen Lebensstandards erklärt werden kann. Zum anderen führt eine solche Entwicklung möglicherweise zu einem Absinken des überseeischen Touristenstroms in die traditionellen europäischen Fremdenverkehrsländer (Deutschland, Österreich, Schweiz) mit sehr ungünstigen wirtschaftlichen Folgen. [1)]

2) Wenn die unter 1) geschilderte Entwicklung zum Zug kommt, so ist eine Arbeitszeitverkürzung nur in folgender Weise denkbar:

a) Nur in der ersten Betriebskategorie, wo eine Bereitschaftsverkürzung a priori möglich ist, ist es denkbar, die Arbeitszeit gleichzeitig zu verkürzen und zu verlagern. Arbeitszeitverlagerung ist aber nur dort sinnvoll, wo gleichzeitig eine zeitliche Nachfrageverlagerung stattfindet. Nur hier ist grundsätzlich die Einführung der "Fünf-Tage-Woche" möglich, wie sie bereits in der Industrie eingeführt wurde.

b) Bei der Zweiten und Dritten Betriebskategorie (Bereitschaftsverkürzung a priori nicht möglich bzw. unbestimmt) erscheint eine Arbeitszeitverlagerung in der Regel zwar möglich, aber nicht sinnvoll, weil normalerweise nicht gleichzeitig eine Nachfrageverlagerung stattfinden wird, die eine relativ kontinuierliche "Produktion" gestattet. Es wird hier regelmäßig also nur eine Arbeitszeitverkürzung in Betracht kommen.

c) Die technische Durchführung einer Arbeitszeitverkürzung kann nur mit Rücksicht auf den einzelnen Betrieb geschehen. Es wären folgende Formen denkbar:

---

1) Die gleichen Verhältnisse würden z. B. in Spanien, Italien, Frankreich, Jugoslawien und Griechenland vorliegen.

ca) Gleichmäßige Verkürzung der Arbeitszeit an allen Wochentagen,

cb) konzentrierte Verkürzung der Arbeitszeit durch Verlängerung der bereits bestehenden wöchentlichen Ruhezeiten (arbeitsfreier Tag).

Dabei muß die auf Sonntage bzw. Samstage entfallende Arbeitszeitverkürzung in gleichmäßigem Turnus auf das gesamte Personal verteilt werden. Also ist ein freies Wochenende, selbst wenn es eingeführt werden würde, nur in beschränktem Maß durchführbar, wenn gleichzeitig die Betriebsbereitschaft aufrechterhalten werden muß.

d) Trotzdem bleibt die Änderung oder Neueinführung des Schichtbetriebs wegen der täglichen und wöchentlichen Frequenzschwankungen, die keine kontinuierliche "Produktion" zulassen, außerordentlich problematisch. Wenn man daher die Arbeitszeit verkürzt und mehr Personal einstellen muß, dann kann man sie - von der technischen Durchführung her gesehen - gleich stark verkürzen, weil dies nur zu Lasten der bisherigen Zeiten reiner Arbeitsbereitschaft geht. Es zeigt sich also, daß die im industriellen Bereich entwickelten Formen der Arbeitszeitverkürzung regelmäßig nicht oder nur in beschränktem Umfang auf das Hotel- und Gaststättengewerbe übertragen werden können. Dies gilt grundsätzlich sowohl für den Beherbergungs- als auch für den Verpflegungsbetrieb, obwohl letzterer in etwas höherem Maß Gelegenheit zur Bereitschaftsverkürzung bietet.

e) Grundsätzlich ist es möglich, die Arbeitszeiten im ganzen Gewerbe gleichzeitig zu verkürzen, weil überwiegend eine Verkürzung der Bereitschaftszeiten nicht in Frage kommt und daher der Fremde jederzeit Beherbergung und Verpflegung finden kann. Die volkswirtschaftliche Bedarfsdeckungsfunktion des Hotel- und Gaststättengewerbes wird damit nicht gefährdet.

In den Fällen einer Arbeitszeitverkürzung mit gleichzeitiger Bereitschaftsverkürzung ist die vorstehend erwähnte Möglichkeit eingeschränkt durch

ea) die Art und Größe des Orts, an dem sich der betreffende Betrieb befindet,

eb) die Zahl und Art der an diesem Ort befindlichen Betriebe,

ec) die verkehrsmäßige Erschließung dieses Ortes.

In diesen Fällen muß die Verkürzung der betrieblichen Bereitschaftszeiten zwischen den einzelnen Betrieben auf örtlicher Ebene abgesprochen werden (z. B. die Einführung des Ruhetags in Gaststätten). Die

Tarifverträge können dazu dann grundsätzlich nur Rahmenvorschriften festlegen sowie eine arbeitsvertragliche Verpflichtung der Arbeitgeber zu gegenseitiger Absprache begründen.

Trotzdem die Möglichkeiten einer Preiserhöhung und technischen Durchführung einer Arbeitszeitverkürzung bestehen, sei nicht versäumt, nochmals eindringlich auf ihre wirtschaftliche Problematik hinzuweisen. Hierzu sollen die im Vierten Kapitel folgenden Berechnungen dienen.

VIERTES KAPITEL

PRAKTISCHE BERECHNUNGEN ÜBER EINE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE

Die bisherigen Ausführungen sollen nun durch Berechnungen ergänzt werden. Die hier gebrachten Zahlen stammen aus unveröffentlichten Ergebnissen betriebsvergleichender Untersuchungen des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München. [1] Diese Untersuchungen sind jedoch nicht unter dem Gesichtspunkt der Arbeitszeitverkürzung vorgenommen worden. Daher sind einer Auswertung im Rahmen der vorliegenden Arbeit naturgemäß Grenzen gesetzt. Trotzdem lassen sich, wenn auch in beschränktem Maß, wertvolle Rückschlüsse auf die wirtschaftliche Situation im Hotel- und Gaststättengewerbe gewinnen. Diese bilden aber den Maßstab für die Beurteilung, ob eine Arbeitszeitverkürzung möglich ist oder nicht.

I. Voraussetzungen der vorgenommenen Berechnungen

Den nachfolgenden Berechnungen sei vorausgeschickt:

1) Die in den nachstehenden Tabellen niedergelegten Ziffern beziehen sich ausnahmslos auf die Jahre 1956 und 1957. Trotzdem läßt sich daraus ein Urteil bilden, weil die wirtschaftliche Lage im Hotel- und Gaststättengewerbe keinesfalls günstiger geworden ist.
2) Es handelt sich (mit Ausnahme der Zahlen aus den Schankbetrieben und einzelnen Hotels) ferner um prozentuale Durchschnittsziffern aus jeweils einer größeren Zahl von Berichtsbetrieben, die aber als repräsentativ angesehen werden können. Aus ihnen lassen sich aber auch nur Durchschnittsergebnisse gewinnen, die im Einzelfall nach oben oder unten abweichen können. In jedem Fall muß aber die betriebsindividuelle Lage berücksichtigt werden.
3) Die Kosten der Betriebe wurden - je nach ihrer Beschäftigungsabhängigkeit - in variable (vorwiegend umsatzproportionale) und fixe getrennt, soweit dies möglich war. Diese Trennung erhebt keinen Anspruch auf theoretische Genauigkeit, sondern erfolgte ausschließlich

1) Internationaler Hotelbetriebsvergleich für das Jahr 1956; Sonderuntersuchungen in Hotel- und Schankbetrieben

nach praktischen Gesichtspunkten, wobei der überwiegende Charakter der jeweiligen Kostenart entscheidend war. [1]

4) Eine auch nur annähernd genaue Berechnung der Personalkostenerhöhungen, die durch eine zusätzliche Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Bereitschaft hervorgerufen worden wären, war nicht durchzuführen, weil die Unterlagen hierzu nicht verwendbar waren. Sie wurden daher von Fall zu Fall vorsichtig angenommen.

5) Soweit bei verschiedenen Einzelbetrieben Renditenberechnungen vorgenommen wurden, kamen als Bezugsbasis für den Gewinn zur Verwendung:

   a) das Eigen- und Gesamtkapital auf der Basis der Ertragswerte für 1956, berechnet vom Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Institut für Fremdenverkehr an der Universität München anläßlich einer unveröffentlichten Sonderuntersuchung. Diese Ertragswerte wurden auch für 1957 zugrundegelegt.

   b) das Eigen- und Gesamtkapital auf Basis der Steuerbilanzwerte.

Dabei wird das Hauptgewicht auf das investierte Gesamtkapital auf Ertragswertbasis gelegt. Denn eine darauf aufbauende Renditenberechnung hat den Vorzug, bei den sehr anlageintensiven Hotelbetrieben den größten Aussagewert zu besitzen. Außerdem bietet der Ertragswert auf Basis des Gesamtkapitals eine starke Annäherung an die tatsächlichen Tageswerte des investierten Kapitals. Diese ist von großer Bedeutung, weil die Steuerbilanzwerte ganz erheblich von den tatsächlichen Verkehrswerten (gemeinen Werten) abweichen können (insbesondere bei Gebäuden und Grundstücken). Man kann daher nach der hier vertretenen Auffassung die so errechnete Gesamtkapitalrendite wenigstens angenähert als Effektivrendite zu Vergleichszwecken heranziehen.

Den so errechneten betrieblichen Renditen wurde die durchschnittliche Pfandbriefrendite des betreffenden Jahres als ungefährer Anhaltspunkt für eine angemessene Verzinsung des im Betrieb eingesetzten Eigenkapitals (einschließlich Rücklagen) gegenübergestellt. Die Pfandbriefrenditen haben sich nach Auskunft der Organisationsabteilung der Bayerischen Hypotheken- und Wechselbank, Abteilung Hypotheken, München, in den vergangenen Jahren wie folgt entwickelt:

---

1) Zur Problematik der Trennung vgl.:
Heinen, Edmund: a.a.O., S. 127 ff.

Ausgabejahr	Ausgabekurs %	Nominalrendite %	Effektivrendite %
1954	100	5,0	5,0
1955	98	6,0	6,1
1956	98	6,0	6,1
1957	96	7,0	7,9
1958	96	7,0	7,9
	92	7,5	8,0
1959	95	5,0	5,5
	96	5,5	5,7
	98	6,0	6,1

Das Problem der Geldwertschwankungen wurde bei dem vorgenommenen Renditenvergleich außer Acht gelassen, weil ausgeschüttete Erträge ohne Rücksicht auf ihre Herkunft der Geldentwertung der letzten Jahre unterlegen haben.

II. Berechnungen über Jahresbetriebe

A. Stadthotels

Betrachtet man die Betriebsrechnungen 1956 verschiedener Gruppen von Stadthotels aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die auf der nächsten Seite folgen, so ergibt sich folgendes Bild:

1) Der Gewinn vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern überschreitet in keinem Fall 6 % vom Betriebserlös. Das ist eine im Vergleich mit konjunkturbegünstigten Industriezweigen sehr geringe Gewinnrate. Am niedrigsten liegt sie bei den deutschen Pachtbetrieben (0,9 % vom Betriebserlös).
2) Diese geringen Gewinne sollen dem Unternehmer zur Verfügung stehen
   a) für die Deckung der entstehenden Vermögen- und Ertragsteuern,
   b) für eine angemessene Verzinsung des eingesetzten Eigenkapitals.

Betriebsrechnung Stadthotels	Deutschland 19 EB	Deutschland 8 PB	Österrch.	Schweiz 9 EB I. Rangs	Schweiz 10 EB II. Rangs
	in % vom Betriebserlös				
	I	II	III	IV	V
Beherbergung	39,3	26,9	26,7	40,4	39,4
Verpflegung	54,4	62,2	69,5	51,6	56,5
Übriges	6,3	10,9	3,8	8,0	4,1
Betriebserlös	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Bedienungsgelderlös	11,2	10,0	10,4	10,0	10,0
Nebenbetriebe	3,9	2,3	2,2	2,0	1,4
Bruttoumsatz	115,1	112,3	112,6	112,0	111,4
- Umsatzproportionale Kosten					
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt)	11,2	10,0	10,4	10,0	10,0
Wareneinsatz	32,2	40,0	37,6	33,8	38,1
Sonstige Kosten	10,6	9,8	9,8	6,8	5,6
Deckungsbeitrag	61,1	52,5	54,8	61,4	57,7
- Fixe Kosten					
Personalkosten (ohne Naturallöhne)	18,2	19,0	17,5	16,7	15,9
Abschreibungen	6,5	2,2	5,3	4,3	7,1
Fremdkapitalzinsen	3,2	0,3	1,8	4,0	4,7
Instandhaltung	10,4	3,5	6,2	12,9	7,6
Raumkosten	1,4	14,1	0,4	0,2	-
Steuern und Abgaben	5,7	2,3	5,3	1,4	2,5
Sonstige Kosten (einschl. kalkulatorischem Unternehmerlohn)	13,1	10,2	14,6	16,1	15,1
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	3,5	0,9	3,7	5,8	4,8
Durchschnittliche Bettenbelegung in % von 365 geöffneten Tagen	69,0	78,2	54,0	64,1	80,3

(EB = Eigentümerbetriebe, PB = Pachtbetriebe)

c) für die Finanzierung etwaiger unterlassener Neu- und Modernisierungsinvestitionen mittels Abschreibungserlösen,[1] denn die in den Betriebsrechnungen enthaltenen Abschreibungen sind nicht übermäßig hoch. Werden die notwendigen Abschreibungen aber nicht im Erlös erwirtschaftet, so werden sich in der Folgezeit Substanzverluste ergeben. Einen sichtbaren Beweis hierfür bildet die Überalterung vieler Betriebe. Allerdings kann man, zumindest für die deutschen Betriebe, sagen, daß im allgemeinen ausreichende Investitionen vorgenommen werden, schon um die steuerlichen Abschreibungsmöglichkeiten voll auszuschöpfen.

d) für eine angemessene Vergütung für die entstehenden Wagnisse (kalkulatorische Wagniskosten).

e) schließlich für die Erzielung eines angemessenen echten Unternehmergewinns, in dem auch die Risikoübernahme abgegolten wird.

3) Ferner muß beachtet werden, daß - wie schon erwähnt - die Arbeitszeiten in der Schweiz vergleichsweise noch erheblich über den Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland und in Österreich liegen. Außerdem lag die Steuerbelastung der Schweizer Betriebe unter derjenigen der deutschen und österreichischen Betriebe. Das gleiche gilt für die Personalkosten.

4) Hätten sich im Berichtsjahr 1956 die Personalkosten infolge einer Arbeitszeitverkürzung trotzdem noch erhöht, so würde das noch eine weitere Senkung der Gewinnrate wie folgt nach sich gezogen haben:

Betriebsgruppe	I	II	III	IV	V
	in % vom Betriebserlös				
Gewinn I (lt. Betriebsrechnung)	3,5	0,9	3,7	5,8	4,8
- 10 % zusätzliche Personalkosten	2,9	2,9	2,7	2,6	2,6
Gewinn II	0,6	-	1,0	3,2	2,2
- 10 % zusätzliche Personalkosten	2,9	-	2,7	2,6	2,6
Gewinn III	-	-	-	0,6	-

1) Walterspiel, Georg: "Problematik und Bedeutung der Abschreibung im Hotel"; in: Hotel - Restaurant, 90. Jahrgang, Heft 3, Heidelberg 1958, S. 60 ff.

Die vorstehende Tabelle zeigt, daß bereits eine 10 %ige Erhöhung der Personalkosten den Gewinn aller Betriebsgruppen weitgehend aufzehrt. Dabei ist eine Personalkostenerhöhung von 10 % infolge einer Arbeitszeitverkürzung sehr vorsichtig angenommen. In jedem Fall wäre eine Arbeitszeitverkürzung zu Lasten der ohnehin geringen Eigenkapitalverzinsung und des Unternehmergewinns gegangen. Unter den gegebenen Voraussetzungen ist daher eine Arbeitszeitverkürzung nicht zu vertreten.

5) Die zweite Möglichkeit, nämlich mit der Arbeitszeit gleichzeitig die Betriebsbereitschaft zu verkürzen, kann bei den Stadthotels ausgeschaltet werden. In diesem Fall sind a priori Umsatzsenkungen zu erwarten. Hier würden aber bereits geringe Umsatzsenkungen zu einem Aufzehren des Gewinns führen. So brächte bereits eine 10 %ige Abnahme des Dekkungsbeitrags alle Betriebe in die Verlustsphäre. Damit besteht keine gesunde Basis für eine Arbeitszeitverkürzung mehr.

Daneben werden noch die Betriebsrechnungen 1956 und 1957 eines deutschen Stadthotels (A) herangezogen, die auf der nächsten Seite angeführt sind. Zum 31. 12. 1957 war gegenüber dem Vorjahr ein Rückgang des Gewinns (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern) von DM 219. 000 zu verzeichnen. Dies ist zurückzuführen auf:

Rückgang des Deckungsbeitrags	DM 121. 000
Zunahme der fixen Personalkosten	DM 109. 000
	DM 230. 000
Abnahme der übrigen fixen Kosten	DM 11. 000
	DM 219. 000

Der Gewinnrückgang ist zu etwa 50 % durch Personalkostensteigerungen bedingt, die auf Lohnerhöhungen zurückzuführen sind. Dabei ist gegenüber 1956 die Zahl der Beschäftigten mit etwa 130 Personen gleich geblieben. Gleichzeitig ist der Umsatz etwas zurückgegangen, denn die Bettenbelegung sank von durchschnittlich 82 % 1956 auf 75 % 1957.

Um Vergleichsmöglichkeiten zu erhalten, wurde auch die Rendite des Hotels auf Ertragswert- und Bilanzwertbasis berechnet. Als Ergebnis ist dabei festzuhalten:

1) Gegenüber 1956 sind 1957 die Renditen infolge Gewinnsenkung zurückgegangen.
2) Dabei wird die Auffassung vertreten, daß die Gesamtkapitalrendite auf

Stadthotel A
Betriebsrechnung und
Rendite 1956/57

Betriebsrechnung	1. 12. 1956	31. 12. 1957
Beherbergung Verpflegung Übriges	00 = 6,1 % 00	216.000 = 3,0 % 7.125.500
Bruttoumsatz		
- Umsatzproportionale Kosten	00 = 4,9 %	281.000 = 2,8 %
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt) Wareneinsatz Sonstige Kosten	00	9.700.300
Deckungsbeitrag	rund 6 %	rund 7 %
- Fixe Kosten		
	1. 12. 1956	31. 12. 1957
Personalkosten Löhne und Gehälter Naturalbezüge Sozialkosten Personalnebenkosten	00 = 39,7 % 00	216.000 = 21,6 % 999.000
Abschreibungen		
Fremdkapitalzinsen	00 = 9,7 %	281.000 = 5,0 %
Instandhaltung	00	5.620.000
Betriebssteuern (einschl. VA und KGA)		
Sonstige Kosten		
Ergebnis I	35,6 %	17,1 %
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	8,8 %	4,2 %
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	rund 6 %	rund 7 %

Die vorstehende Tabelle zeigt, daß bereits eine 10 %ige Erhöhung der Personalkosten den Gewinn aller Betriebsgruppen weitgehend aufzehrt. Dabei ist eine Personalkostenerhöhung von 10 % infolge einer Arbeitszeitverkürzung sehr vorsichtig angenommen. In jedem Fall wäre eine Arbeitszeitverkürzung zu Lasten der ohnehin geringen Eigenkapitalverzinsung und des Unternehmergewinns gegangen. Unter den gegebenen Voraussetzungen ist daher eine Arbeitszeitverkürzung nicht zu vertreten.

5) Die zweite Möglichkeit, nämlich mit der Arbeitszeit gleichzeitig die Betriebsbereitschaft zu verkürzen, kann bei den Stadthotels ausgeschaltet werden. In diesem Fall sind a priori Umsatzsenkungen zu erwarten. Hier würden aber bereits geringe Umsatzsenkungen zu einem Aufzehren des Gewinns führen. So brächte bereits eine 10 %ige Abnahme des Dekkungsbeitrags alle Betriebe in die Verlustsphäre. Damit besteht keine gesunde Basis für eine Arbeitszeitverkürzung mehr.

Daneben werden noch die Betriebsrechnungen 1956 und 1957 eines deutschen Stadthotels (A) herangezogen, die auf der nächsten Seite angeführt sind. Zum 31. 12. 1957 war gegenüber dem Vorjahr ein Rückgang des Gewinns (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern) von DM 219. 000 zu verzeichnen. Dies ist zurückzuführen auf:

Rückgang des Deckungsbeitrags	DM 121. 000
Zunahme der fixen Personalkosten	DM 109. 000
	DM 230. 000
Abnahme der übrigen fixen Kosten	DM 11. 000
	DM 219. 000

Der Gewinnrückgang ist zu etwa 50 % durch Personalkostensteigerungen bedingt, die auf Lohnerhöhungen zurückzuführen sind. Dabei ist gegenüber 1956 die Zahl der Beschäftigten mit etwa 130 Personen gleich geblieben. Gleichzeitig ist der Umsatz etwas zurückgegangen, denn die Bettenbelegung sank von durchschnittlich 82 % 1956 auf 75 % 1957.

Um Vergleichsmöglichkeiten zu erhalten, wurde auch die Rendite des Hotels auf Ertragswert- und Bilanzwertbasis berechnet. Als Ergebnis ist dabei festzuhalten:

1) Gegenüber 1956 sind 1957 die Renditen infolge Gewinnsenkung zurückgegangen.
2) Dabei wird die Auffassung vertreten, daß die Gesamtkapitalrendite auf

Stadthotel A
Betriebsrechnung und
Rendite 1956/57

Betriebsrechnung	31. 12. 1956 DM	31. 12. 1957 DM
Beherbergung	1. 100. 000	1. 111. 000
Verpflegung	1. 234. 000	1. 198. 000
Übriges	533. 000	529. 000
Bruttoumsatz	2. 867. 000	2. 838. 000
- Umsatzproportionale Kosten		
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt)	303. 000	298. 000
Wareneinsatz	585. 000	576. 000
Sonstige Kosten	518. 000	624. 000
Deckungsbeitrag	1. 461. 000	1. 340. 000
- Fixe Kosten		
Personalkosten		
Löhne und Gehälter	254. 000	353. 000
Naturalbezüge	14. 000	12. 000
Sozialkosten	138. 000	156. 000
Personalnebenkosten	6. 000	-. -
Abschreibungen	139. 000	98. 000
Fremdkapitalzinsen	49. 000	65. 000
Instandhaltung	192. 000	197. 000
Betriebssteuern (einschl. VA und KGA)	93. 000	84. 000
Sonstige Kosten	91. 000	109. 000
Ergebnis I	485. 000	266. 000
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	50. 000	50. 000
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	435. 000	216. 000

Rendite auf Ertragswertbasis	31. 12. 1956	31. 12. 1957
1. Eigenkapitalrendite		
Gewinn / EKap auf Ertragswertbasis	435. 000 / 7. 125. 500 = 6, 1 %	216. 000 / 7. 125. 500 = 3, 0 %
2. Gesamtkapitalrendite		
Gewinn + FKapZinsen / GesKap auf Ertragswertbasis	484. 000 / 9. 700. 300 = 4, 9 %	281. 000 / 9. 700. 300 = 2, 8 %
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung	rund 6 %	rund 7 %

Rendite auf Bilanzwertbasis	31. 12. 1956	31. 12. 1957
1. Eigenkapitalrendite		
Gewinn / EKap. lt. Bilanz	435. 000 / 1. 095. 000 = 39, 7 %	216. 000 / 999. 000 = 21, 6 %
2. Gesamtkapitalrendite		
Gewinn + FKapZinsen / GesKap. laut Bilanz	484. 000 / 4. 955. 000 = 9, 7 %	281. 000 / 5. 620. 000 = 5, 0 %
Bei einer durch Arbeitszeitverkürzung hervorgerufenen, angenommenen Gewinnsenkung von DM 45. 000 beträgt nur mehr die		
Eigenkapitalrendite	35, 6 %	17, 1 %
Gesamtkapitalrendite	8, 8 %	4, 2 %
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung	rund 6 %	rund 7 %

Stadthotel A
Finanzbewegungen
1956/57

	Bilanz 1.1.1956		Finanzbewegungen 1956 Mittel-		Bilanz 31.12.1956		Finanzbewegungen 1957 Mittel-		Bilanz 31.12.1957	
	Aktiva	Passiva	Verwendung	Aufbringung	Aktiva	Passiva	Verwendung	Aufbringung	Aktiva	Passiva
Anlagevermögen										
Grundstücke	659.000		233.000		892.000				892.000	
Gebäude	2.041.000			55.000	1.986.000		1.000		1.987.000	
Einrichtungen	235.000		1.386.000		1.621.000		89.000		1.710.000	
im Bau befindliche Anlagen	52.000		105.000		157.000		487.000		644.000	
Umlaufvermögen										
Vorräte	68.000		35.000		103.000			4.000	99.000	
Forderungen	80.000		89.000		169.000			66.000	103.000	
Kasse, Bank, Postscheck	31.000			4.000	27.000		6.000		33.000	
Sonstiges							152.000		152.000	
Verbindlichkeiten										
langfristig		977.000		73.000		1.050.000		294.000		1.344.000
kurzfristig		477.000		450.000		927.000		369.000		1.296.000
Rückstellungen		16.000		57.000		73.000		55.000		128.000
Wertberichtigungen		-.-		1.652.000		1.652.000		155.000		1.807.000
Rechnungsabgrenzung		122.000		36.000		158.000	112.000			46.000
Kapital einschl. Rücklagen		1.574.000	479.000			1.095.000	96.000			999.000
	3.166.000	3.166.000	2.327.000	2.327.000	4.955.000	4.955.000	943.000	943.000	5.620.000	5.620.000

Kurzanalyse:

Die Finanzierung der

Zunahme im Anlagevermögen	1.724.000
Zunahme im Umlaufvermögen	120.000
	1.844.000
erfolgte 1956 durch	=========
Zunahme Verbindlichkeiten	1.789.000
Abnahme Anlagevermögen	55.000
	1.844.000
	=========

Die Finanzierung der

Zunahme im Anlagevermögen	577.000
Zunahme im Umlaufvermögen	88.000
	665.000
erfolgte 1957 durch	=======
Zunahme Verbindlichkeiten	665.000
	=======

Ertragswertbasis kaum ausreicht, um eine angemessene Verzinsung des gesamten investierten Kapitals zu gewährleisten. Sie liegt ganz erheblich unter der für diese Jahre durchschnittlich erzielbaren Effektivrendite für Pfandbriefe. Dabei muß berücksichtigt werden, daß die Fremdkapitalzinsen feststehende Verbindlichkeiten sind, die erwirtschaftet und getilgt werden müssen. Eine Renditensenkung geht also immer zu Lasten der Eigenkapitalverzinsung.

Auf Seite 93/94 werden die Finanzbewegungen des Stadthotels A für 1956 und 1957 gezeigt und mit einer Kurzanalyse verbunden. Dabei wird als Darstellungsform die Bewegungsbilanz verwendet. Die Kurzanalyse ergibt, daß die Investitionen im Anlagevermögen per Saldo durch Aufnahme neuer Verbindlichkeiten gedeckt wurden. Diese führen in späteren Jahren zu einer Gewinn- und Renditensenkung, weil in höherem Maß Fremdkapitalzinsen auftreten werden. Außerdem können daher die Investitionen in geringerem Maß als bisher aus Abschreibungserlösen finanziert werden. Diese Tendenz besteht in vielen Fällen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß sich eine Arbeitszeitverkürzung bei gleicher Bereitschaft mit weiterhin erhöhten Personalkosten nicht vertreten läßt.

B. Bäderhotels

Auf den nächsten Seiten (S. 97/98 und 99/100) werden die Betriebsrechnungen 1956 und 1957 zweier Bäderhotels gebracht. Beide Betriebe haben ihren Standort in bekannten Heilbädern und können auf Grund ihrer Umsatzstruktur schon zu den Jahresbetrieben gerechnet werden.

Beim Badhotel A war 1957 trotz Personalkostenerhöhungen (die teilweise auf die Einstellung von zusätzlichem Personal zurückzuführen waren) eine Gewinnsteigerung gegenüber 1956 zu verzeichnen. Auch ist wegen Erweiterung der betrieblichen Kapazität die prozentuale Bettenbelegung von durchschnittlich 60 % 1956 auf 56 % 1957 zurückgegangen. Der Umsatz hat aber gegenüber dem Vorjahr etwas zugenommen. Daher ist auch die Rendite etwas gestiegen. Trotzdem kann auch hier unter den gegebenen Voraussetzungen keine weitere Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft vertreten werden, und zwar aus den schon bei den Stadthotels erwähnten Gründen.[1] Insbesondere liegt auch hier die Gesamtkapitalrendite auf Ertragswertbasis erheblich unter der für 1956 und 1957 erzielbaren effektiven Pfandbriefrendite.

1) vgl. S. 87 f.

Eine Bereitschaftsverkürzung kann auch beim Badhotel A nicht in Frage kommen, weil sich dies nicht mit dem Charakter des Betriebes vereinbaren läßt. Der Badegast kann nämlich nicht plötzlich ausquartiert werden.

Die gleiche wirtschaftliche Situation finden wir beim Badhotel B vor, dessen Betriebsrechnungen sich auf der Seite 99/100 befinden. Die Ertragslage dieses Betriebes hat sich 1957 gegenüber dem Vorjahr durch verschiedene Kostenerhöhungen bei etwa gleich gebliebener Bettenbelegung (64 %) verschlechtert.

C. Schankwirtschaften

Nachstehend seien die Betriebsrechnungen 1957 verschiedener Schankwirtschaften (mit Abgabe von kalten und warmen Speisen, aber ohne Beherbergung) aufgeführt:

Betriebsrechnung Gaststätten	Betrieb Nr.						
	1	2	3	4	5	6	7
	in % vom Betriebserlös						
Betriebserlöse	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
./. Wareneinsatz	61,9	49,4	53,2	70,2	52,1	66,3	61,2
Deckungsbeitrag	38,1	50,6	46,8	29,8	47,9	33,7	38,8
./. Übrige Kosten							
Personalkosten	18,3	18,7	19,6	14,1	19,6	16,2	17,1
Sonstige Kosten	16,6	25,5	20,4	13,3	17,6	17,6	16,9
Gewinn I	3,2	6,4	6,8	2,4	10,7	-	4,8
Verlust	-	-	-	-	-	0,1	-
./. 10 % zusätzliche Personalkosten	1,8	1,8	2,0	1,4	2,0	1,6	1,7
Gewinn II	1,4	4,6	4,8	1,0	8,7	-	3,1

Trotz der erkennbaren Strukturunterschiede zwischen den einzelnen Schankwirtschaften ist doch die Gewinnrate (Gewinn in % vom Betriebserlös) in allen Fällen

Badhotel A
Betriebsrechnung und
Rendite 1956/57

Betriebsrechnung	31. 12. 1956 DM	31. 12. 1957 DM
Beherbergung	918. 000	1. 000. 000
Verpflegung	1. 186. 000	1. 282. 000
Übriges	562. 000	599. 000
Bruttoumsatz	2. 666. 000	2. 881. 000
- Umsatzproportionale Kosten		
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt)	244. 000	268. 000
Wareneinsatz	555. 000	569. 000
Sonstige Kosten	481. 000	464. 000
Deckungsbeitrag	1. 386. 000	1. 580. 000
- Fixe Kosten		
Personalkosten		
Löhne und Gehälter	475. 000	534. 000
Naturalbezüge	75. 000	82. 000
Sozialkosten	104. 000	117. 000
Personalnebenkosten	-. -	-. -
Abschreibungen	103. 000	135. 000
Fremdkapitalzinsen	23. 000	23. 000
Instandhaltung	77. 000	123. 000
Betriebssteuern (einschl. VA und KGA)	60. 000	60. 000
Sonstige Kosten	243. 000	253. 000
Ergebnis I	226. 000	253. 000
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	24. 000	24. 000
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	202. 000	229. 000

Rendite auf Ertragswertbasis	31. 12. 1956	31. 12. 1957
1. Eigenkapitalrendite		
Gewinn / EKap auf Ertragswertbasis	202. 000 / 5. 016. 100 = 4, 0 %	229. 000 / 5. 016. 100 = 4, 5 %
2. Gesamtkapitalrendite		
Gewinn + FKapZinsen / GesKap auf Ertragswertbasis	225. 000 / 6. 953. 200 = 3, 2 %	252. 000 / 6. 953. 200 = 3, 6 %
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung	rund 6 %	rund 7 %

Rendite auf Bilanzwertbasis	31. 12. 1956	31. 12. 1957
1. Eigenkapitalrendite		
Gewinn / EKap. lt. Bilanz	202. 000 / 1. 324. 200 = 15, 2 %	229. 000 / 1. 427. 300 = 16. 0 %
2. Gesamtkapitalrendite		
Gewinn + FKapZinsen / GesKap. laut Bilanz	225. 000 / 2. 121. 000 = 10, 6 %	252. 000 / 2. 230. 000 = 11, 3 %
Bei einer durch Arbeitszeitverkürzung hervorgerufenen, angenommenen Gewinnsenkung von DM 50. 000 beträgt nur mehr die		
Eigenkapitalrendite	11, 4 %	12, 5 %
Gesamtkapitalrendite	8, 2 %	9, 0 %
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung	rund 6 %	rund 7 %

Badhotel B
Betriebsrechnung und
Rendite 1956/57

Betriebsrechnung	31. 12. 1956 DM	31. 12. 1957 DM
Beherbergung	302. 000	334. 000
Verpflegung	377. 000	368. 000
Übriges	117. 000	150. 000
Bruttoumsatz	796. 000	852. 000
- Umsatzproportionale Kosten		
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt)	73. 000	77. 000
Wareneinsatz	244. 000	235. 000
Sonstige Kosten	114. 000	150. 000
Deckungsbeitrag	365. 000	390. 000
- Fixe Kosten		
Personalkosten		
Löhne und Gehälter	59. 000	59. 000
Naturalbezüge	15. 000	29. 000
Sozialkosten	13. 000	17. 000
Personalnebenkosten	-. -	-. -
Abschreibungen	61. 000	90. 000
Fremdkapitalzinsen	4. 000	4. 000
Instandhaltung	63. 000	92. 000
Betriebssteuern (einschl. VA und KGA)	23. 000	34. 000
Sonstige Kosten	43. 000	37. 000
Ergebnis I	84. 000	28. 000
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	14. 200	14. 200
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	69. 800	13. 800

Rendite auf Ertragswertbasis	31. 12. 1956		31. 12. 1957	
1. Eigenkapitalrendite				
Gewinn / EKap auf Ertragswertbasis	69. 800 / 1. 775. 200	= 3, 9 %	13. 800 / 1. 775. 200	= 0, 8 %
2. Gesamtkapitalrendite				
Gewinn + FKapZinsen / GesKap auf Ertragswertbasis	73. 800 / 2. 135. 500	= 3, 5 %	17. 800 / 2. 135. 500	= 0, 8 %
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung		rund 6 %		rund 7 %

Rendite auf Bilanzwertbasis	31. 12. 1956		31. 12. 1957	
1. Eigenkapitalrendite				
Gewinn / EKap. lt. Bilanz	69. 800 / 280. 000	= 24, 9 %	13. 800 / 309. 000	= 4, 5 %
2. Gesamtkapitalrendite				
Gewinn + FKapZinsen / GesKap. laut Bilanz	73. 800 / 498. 000	= 14, 8 %	17. 800 / 570. 000	= 3, 1 %
Bei einer durch Arbeitszeitverkürzung hervorgerufenen, angenommenen Gewinnsenkung von DM 10. 000 beträgt nur mehr die				
Eigenkapitalrendite		21, 4 %		1, 2 %
Gesamtkapitalrendite		12, 8 %		1, 4 %
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung		rund 6 %		rund 7 %

ziemlich gering.[1] Sie kann bereits durch geringfügige Umsatzschwankungen aufgezehrt werden. Diese Feststellung gilt um so mehr, wenn die Gewinnrate durch eine Erhöhung der Personalkosten noch weiter gesenkt wird.

Daneben muß bemerkt werden, daß die vorstehenden Betriebsrechnungen keine kalkulatorischen Unternehmerlöhne und Wagniskosten enthalten, die sich noch zusätzlich gewinnmindernd auswirken. Angesichts dieser Sachlage kann eine weitere Personalkostenerhöhung unter den gegebenen Voraussetzungen nicht möglich sein.

Eine Verkürzung der Bereitschaftszeiten schließlich wäre hier mit Umsatzsenkungen verbunden, denn es handelt sich bei den angeführten Betrieben ausschließlich um Bierwirtschaften in einer großen Fremdenverkehrsstadt Süddeutschlands. Hier wäre insbesondere eine Betriebsschließung am Wochenende nicht möglich, da dauernd Nachfrage auftritt.

III. Berechnungen über Saisonbetriebe

A. Einsaisonhotels

Betrachtet man die auf der nächsten Seite niedergelegten Betriebsrechnungen verschiedener Gruppen von Einsaisonhotels aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, so kann festgestellt werden:

1) Eine Erhöhung der gesamten Personalkosten um 10 % hätte im Berichtszeitraum 1956 folgende Auswirkungen auf die Ertragslage dieser Betriebe gehabt:

Betriebsgruppe	I	II	III	IV	V
	in % vom Betriebserlös				
Gewinn I	2,3	1,9	0,4	0,9	2,3
- 10 % zusätzliche Personalkosten	2,6	2,8	1,9	2,0	2,0
Gewinn II	-	-	-	-	0,3

1) "Derzeitiger Schanknutzen deckt im Kleinbetrieb nicht die Unkosten"; in: Gastwirt und Hotelier, 12. Jahrgang, Nr. 31, München, 2. 8. 1958, S. 3

Betriebsrechnung Einsaisonhotels	Deutschland		Österrch.	Schweiz	
	10 Heilbäderh.	7 andere Hotels		23 Hotels 1. Ranges[1]	30 Hotels 1. Ranges[2]
	in % vom Betriebserlös				
	I	II	III	IV	V
Beherbergung	37,7	27,6	24,2	38,5	46,4
Verpflegung	57,7	68,5	74,3	52,5	49,8
Übriges	4,6	3,9	1,5	9,0	3,8
Betriebserlös	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Bedienungsgelderlös	9,8	10,0	9,7	10,0	10,0
Nebenbetriebe	1,8	4,2	5,3	0,8	2,8
Bruttoumsatz	111,6	114,2	115,0	110,8	112,8
- Umsatzproportionale Kosten					
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt)	9,8	10,0	9,7	10,0	10,0
Wareneinsatz	32,8	35,6	40,4	34,8	33,9
Sonstige Kosten	10,3	8,4	7,7	2,2	1,4
Deckungsbeitrag	58,7	60,2	57,2	61,0	64,6
- Fixe Kosten					
Personalkosten (ohne Naturallöhne)	17,1	17,9	16,3	12,0	14,5
Abschreibungen	8,0	6,2	8,4	9,1	8,3
Fremdkapitalzinsen	2,5	2,2	1,9	6,7	4,4
Instandhaltung	9,7	9,7	9,0	12,8	14,4
Raumkosten	0,5	2,8	1,0	0,4	0,1
Steuern und Abgaben	3,7	4,4	5,2	1,1	1,4
Sonstige Kosten (einschließlich kalkulatorischem Unternehmerlohn	14,9	15,1	15,0	18,0	19,2
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	2,3	1,9	0,4	0,9	2,3
Durchschnittliche Bettenbelegung in %	59,7	58,4	46,1	67,2	56,5
der effektiven Betriebstage	307	315	202	114	211

1) in Schweizer Gebirgsgegenden
2) in anderen Gegenden der Schweiz

Der Gewinn wäre in allen Betriebsgruppen ganz oder fast aufgezehrt worden.

2) Einer Arbeitszeitverkürzung mit Bereitschaftsverkürzung steht die wirtschaftliche Struktur der Einsaisonhotels entgegen. Denn diese sind - wie schon erwähnt - darauf angewiesen, innerhalb weniger Monate des Jahres ausreichende Umsätze zu erzielen.[1] Der Umsatz muß aber möglichst hoch sein, um einen ausreichenden Gewinn zu gewährleisten.

Die auf Seite 105/106 aufgemachten Betriebsberechnungen 1956 und 1957 eines deutschen Einsaisonhotels (A) - mit Hauptsaison in den Monaten Mai bis September - unterstützt diese Feststellungen. Dabei handelt es sich um einen sehr guten Betrieb mit einer hohen Eigenkapitalbasis, was auch bei der Renditenberechnung zum Ausdruck kommt. Auch hier gewährleistet die auf Ertragswertbasis errechnete Jahresrendite noch nicht einmal eine angemessene Eigenkapitalverzinsung. Es gelten auch hier grundsätzlich die für Stadthotels niedergelegten Ausführungen.[2]

B. Zweisaisonhotels

Auf Seite 107/108 und 109 werden die Betriebsrechnungen 1956 und 1957 zweier Zweisaisonhotels dargestellt. Beim Betrieb A ist 1957 - im Gegensatz zum Vorjahr - ein Verlust aufgetreten, der sowohl auf Umsatzrückgänge als auch auf Kostensteigerungen zurückzuführen ist. Daher ist auch die an und für sich unzureichende Rendite 1957 ganz verschwunden. Beim Betrieb B ist in beiden Jahren ein Verlust aufgetreten, so daß keine Rendite erzielt werden konnte. Daher ist es auch hier aus den bereits früher erwähnten Gründen[3] nicht möglich, an eine Arbeitszeitverkürzung zu denken.

IV. Der Entscheidungsprozeß des Unternehmers, dargestellt an einem Beispiel

Nachdem die wirtschaftliche Problematik einer Arbeitszeitverkürzung auch an Hand tatsächlicher Zahlen dargelegt wurde, sei kurz der zur Prüfung der Möglichkeiten für eine Arbeitszeitverkürzung notwendige Entscheidungsprozeß des Unternehmers skizziert.

---

1) vgl. S. 53 f.
2) vgl. S. 87 f.
3) vgl. S. 87 f.

A. Die Anregung für den Unternehmer

Jede Unternehmerentscheidung bedarf einer Anregung.[1] Die Anregung kann im vorliegenden Fall von außen her oder vom Betrieb her kommen. Die äußere Anregung, nämlich eine tarifvertragliche Änderung der Arbeitszeiten, ist hier weitaus der häufigere Fall. Daneben nimmt aber im Zeichen der Hochkonjunktur der Anstoß aus dem Betrieb selbst immer mehr an Bedeutung zu. Dies ist der Fall, weil die steigende Personalknappheit zu einer günstigen Arbeitszeitregelung zwingt, um einen verstärkten Anreiz bei der Personalwerbung zu haben. Der Unternehmer ist also gezwungen, sich mit diesen Anregungen auseinanderzusetzen.

B. Die Vorstufen der Entscheidung

1. Die Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand des Betriebes

Diese ist nötig, um einen genauen Überblick über die Leistungsfähigkeit des Betriebes zu erhalten. Voraussetzung hierzu ist aber ein ausreichendes Rechnungswesen, das schnell die erforderlichen Ist-Daten liefert. Diese Daten werden zweckmäßig zu einer kurzfristigen Erfolgsrechnung verarbeitet, aus der bereits ein wesentlicher Einblick in die Struktur und Eigenart des Betriebes gewonnen werden kann. Es kommt hierbei weniger auf "pfennigtreue" Angaben an, sondern vielmehr auf die Herausarbeitung der Aufwands- und Ertragsstruktur. In den allermeisten Fällen (besonders bei Klein- und Mittelbetrieben) wird eine solche kurzfristige Erfolgsrechnung bereits genügen, um als Entscheidungsgrundlage für den Unternehmer zu dienen. Je umfangreicher und detaillierter natürlich diese Unterlagen sind, desto besser wird dies sein.

Das vorliegende Beispiel auf der Seite 110 gibt die Betriebsrechnung eines ganzjährig geöffneten, sehr guten Stadtrestaurants wider, das in dem angeführten Berichtsjahr einen Gewinn erzielt hat. Ist es aber möglich, hier die Arbeitszeit zu verkürzen? Um diese Frage wenigstens einigermaßen zuverlässig beantworten zu können, muß der Unternehmer die Geschäftsvorgänge mindestens der folgenden Periode planen.

2. Der Planungsprozeß des Unternehmers

Die "gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Geschehens" bezeichnet man als

---

1) Kosiol, Erich: Organisation des Entscheidungsprozesses, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1959, S. 13

Einsaisonhotel A
Betriebsrechnung und
Rendite 1956/57

Betriebsrechnung	31. 12. 1956 DM	31. 12. 1957 DM
Beherbergung	282. 000	355. 000
Verpflegung	504. 000	496. 000
Übriges	129. 000	121. 000
Bruttoumsatz	915. 000	972. 000
- Umsatzproportionale Kosten		
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt)	96. 000	103. 000
Wareneinsatz	249. 000	268. 000
Sonstige Kosten	129. 000	127. 000
Deckungsbeitrag	441. 000	474. 000
- Fixe Kosten		
Personalkosten		
Löhne und Gehälter	70. 000	75. 000
Naturalbezüge	6. 000	6. 000
Sozialkosten	31. 000	44. 000
Personalnebenkosten	-. -	-. -
Abschreibungen	121. 000	80. 000
Fremdkapitalzinsen	2. 000	2. 000
Instandhaltung	51. 000	63. 000
Betriebssteuern (einschl. VA und KGA)	15. 000	25. 000
Sonstige Kosten	70. 000	67. 000
Ergebnis I	75. 000	112. 000
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	16. 300	16. 300
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	58. 700	95. 700

Rendite auf Ertragswertbasis	31. 12. 1956	31. 12. 1957
1. Eigenkapitalrendite		
Gewinn / EKap auf Ertragswertbasis	58. 700 / 2. 471. 100 = 2, 3 %	95. 700 / 2. 471. 100 = 3, 8 %
2. Gesamtkapitalrendite		
Gewinn + FKapZinsen / GesKap auf Ertragswertbasis	60. 700 / 2. 689. 700 = 2, 2 %	97. 700 / 2. 689. 700 = 3, 6 %
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung	rund 6 %	rund 7 %

Rendite auf Bilanzwertbasis	31. 12. 1956	31. 12. 1957
1. Eigenkapitalrendite		
Gewinn / EKap. lt. Bilanz	58. 700 / 402. 000 = 14, 6 %	95. 700 / 431. 000 = 22, 2 %
2. Gesamtkapitalrendite		
Gewinn + FKapZinsen / GesKap. laut Bilanz	60. 700 / 475. 000 = 12, 7 %	97. 700 / 514. 000 = 19, 0 %
Bei einer durch Arbeitszeitverkürzung hervorgerufenen, angenommenen Gewinnsenkung von DM 30. 000 beträgt nur mehr die		
Eigenkapitalrendite	7, 1 %	10, 5 %
Gesamtkapitalrendite	6, 5 %	13, 1 %
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung	rund 6 %	rund 7 %

Zweisaisonhotel A
Betriebsrechnung und
Rendite 1956/57

Betriebsrechnung	31. 12. 1956 DM	31. 12. 1957 DM
Beherbergung	147.000	138.000
Verpflegung	239.000	240.000
Übriges	54.000	8.000
Bruttoumsatz	440.000	386.000
- Umsatzproportionale Kosten		
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt)	36.000	32.000
Wareneinsatz	123.000	119.000
Sonstige Kosten	56.000	63.000
Deckungsbeitrag	225.000	172.000
- Fixe Kosten		
Personalkosten		
Löhne und Gehälter	33.000	33.000
Naturalbezüge	21.000	21.000
Sozialkosten	13.000	12.000
Personalnebenkosten	2.000	-.-
Abschreibungen	15.000	24.000
Fremdkapitalzinsen	24.000	22.000
Instandhaltung	25.000	15.000
Betriebssteuern (einschl. VA und KGA)	24.000	18.000
Sonstige Kosten	28.000	34.000
Ergebnis I	20.000	-7.000
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	12.000	12.000
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	8.000	-19.000

Rendite auf Ertragswertbasis	31. 12. 1956	31. 12. 1957
1. Eigenkapitalrendite		
Gewinn / EKap auf Ertragswertbasis	8.000 / 541.200 = 1,5 %	-
2. Gesamtkapitalrendite		
Gewinn + FKapZinsen / GesKap auf Ertragswertbasis	32.000 / 161.000 = 19,9 %	-
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung	rund 6 %	rund 7 %

Rendite auf Bilanzwertbasis	31. 12. 1956	31. 12. 1957
1. Eigenkapitalrendite		
Gewinn / EKap. lt. Bilanz	8.000 / 63.000 = 12,7 %	-
2. Gesamtkapitalrendite		
Gewinn + FKapZinsen / GesKap. laut Bilanz	32.000 / 616.000 = 5,2 %	-
Bei einer durch Arbeitszeitverkürzung hervorgerufenen, angenommenen Gewinnsenkung von DM 20.000 beträgt nur mehr die		
Eigenkapitalrendite	-,- %	-
Gesamtkapitalrendite	2,0 %	-
3. Durchschnittliche Pfandbriefrendite 1956 bzw. 1957 als Maßstab für eine angemessene Eigenkapitalverzinsung	rund 6 %	rund 7 %

Zweisaisonhotel B
Betriebsrechnung 1956/57

Betriebsrechnung	31. 12. 1956 DM	31. 12. 1957 DM
Beherbergung	38. 000	43. 000
Verpflegung	187. 000	196. 000
Übriges	18. 000	38. 000
Bruttoumsatz	243. 000	277. 000
- Umsatzproportionale Kosten		
Bedienungsgelder (soweit durch Umsatz gedeckt)	12. 000	13. 000
Wareneinsatz	94. 000	102. 000
Sonstige Kosten	44. 000	49. 000
Deckungsbeitrag	93. 000	113. 000
- Fixe Kosten		
Personalkosten		
Löhne und Gehälter	30. 000	33. 000
Naturalbezüge	13. 000	12. 000
Sozialkosten	5. 000	7. 000
Personalnebenkosten	-. -	-. -
Abschreibungen	21. 000	15. 000
Fremdkapitalzinsen	7. 000	11. 000
Instandhaltung	13. 000	14. 000
Betriebssteuern (einschl. VA und KGA)	7. 000	6. 000
Sonstige Kosten	15. 000	22. 000
Ergebnis I	-18. 000	-7. 000
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	12. 000	12. 000
Gewinn (vor Abzug von Vermögen- und Ertragsteuern)	-30. 000	-19. 000

Betriebsrechnung Stadtrestaurant	Ist Vorperiode DM	Plan I Folgeperiode DM	Plan II Folgeperiode DM
Bruttoumsatz	900.000	950.000	950.000
- Umsatzproportionale Kosten			
Bedienungsgelder	90.000	95.000	95.000
Wareneinsatz	540.000	570.000	570.000
Sonstige	5.000	5.000	5.000
Deckungsbeitrag	265.000	280.000	280.000
- Fixe Kosten			
Personalkosten	90.000	95.000	110.000
Sonstige	85.000	90.000	90.000
Gewinn I	90.000	95.000	80.000
- Kalkulatorischer Unternehmerlohn	15.000	15.000	15.000
- Eigenkapitalzinsen	40.000	40.000	40.000
- Kalkulatorische Wagniskosten	25.000	25.000	25.000
Gewinn II (Unternehmergewinn)	10.000	15.000	-.-

Planung.[1] Ohne eine möglichst genau entwickelte Planung wird der Unternehmer niemals in der Lage sein, die zukünftige Entwicklung unter gleichzeitiger Berücksichtigung einer Arbeitszeitverkürzung zu beurteilen. Denn die Einführung einer Arbeitszeitverkürzung stellt für jeden Betrieb ein Zukunftsproblem dar.

1) Hax, Karl: "Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmungsführung"; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 11. Jahrgang, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1959, S. 606

Mit dieser Planungsarbeit muß schon eine gewisse Zielsetzung verbunden sein, die eine Art Vorentscheidung darstellt. Diese Zielsetzung wird von der Art des Betriebes bestimmt. Im vorliegenden Fall wird es beispielsweise nicht möglich sein, Arbeitszeit und Betriebsbereitschaft im gleichen Rhythmus zu verkürzen, denn der Umsatz des Restaurants würde voraussichtlich beträchtlich sinken. Es kommt also von vorneherein nur die andere Möglichkeit, nämlich Arbeitszeitverkürzung bei gleicher Bereitschaft in Frage.

Die im vorstehenden Beispiel unter den gleichen Voraussetzungen wie in der Vorperiode geplanten Zahlen finden sich in der zweiten Spalte. Es wird danach ein etwas höherer Gewinn als im Vorjahr erwartet. Dieser Vorgang zeigt, daß die Meinungsbildung des Unternehmers in diesem Fall von ungewissen Erwartungen abhängt. Daher ist auch der ganze Komplex der Arbeitszeitverkürzung mit dem Ungewißheitsproblem belastet.[1] Die kurzfristige Planung muß deshalb so genau als nur irgend möglich sein, damit keine falschen Entscheidungen getroffen werden.

Es ist aber sehr schwierig, diesen Planungsvorgang in der Praxis bei gastgewerblichen Betrieben möglichst genau zu gestalten.

1) Dazu ist ein schnell arbeitendes Rechnungswesen erforderlich, an dem es besonders in kleinen und mittleren Betrieben fehlt.
2) Es ist hierzu eine gewisse Planungstechnik des Unternehmers nötig; er muß seinen Betrieb "im Griff" haben. Dazu wäre aber eine Schulung erforderlich, die am besten der Wirtschaftsberater des Betriebes übernehmen könnte. Er ist eigentlich dazu prädestiniert, das immer mehr um sich greifende Planungsproblem in konzentrierter Form an den Unternehmer heranzutragen und es für die Lösung aktueller Probleme nutzbar zu machen.
3) Vor allem aber hängt die Umsatzplanung von der zukünftigen Verhaltensweise der Gäste ab.[2] Diese ist wiederum bestimmt durch vielfältige exogene Einflüsse, z. B. Wetter, politische Ereignisse, und belastet daher die Planung mit sehr hohen Unsicherheitsfaktoren.[3]

---

1) vgl. dazu:
Wittmann, W.: "Ungewißheit und Planung"; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 10. Jahrgang, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1958, S. 499 ff.

2) Nold, Georges: a.a.O., S. 60

3) vgl. Schulz, Helmuth: "Das Rechnungswesen im Hotelgewerbe"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jahrgang, Heft 2, München 1953, S. 59

Die im Beispiel für die nächste Periode geplanten Zahlen (Plan I) müssen nun auf mögliche Personalkostenerhöhungen hin untersucht werden (Plan II). Eine Erhöhung der fixen Personalkosten um DM 15.000 würde z. B. den ganzen echten Unternehmergewinn aufzehren. Bei weiteren Kostensteigerungen müßte der Unternehmer auf die Verzinsung des von ihm eingesetzten Eigenkapitals verzichten.

C. Die Entscheidung über die Arbeitszeitverkürzung

Am Ende dieses willensbildenden Denkprozesses steht die Entscheidung des Unternehmers. Sie ergibt sich aus einer Summe vielfältiger Überlegungen, bei der alle die im Verlauf dieser Arbeit angeschnittenen Fragenkreise - ausgerichtet auf die betriebsindividuellen Verhältnisse - berücksichtigt werden müssen.

Im Beispielsfall wird der Unternehmer die Entscheidung treffen müssen, daß eine weitere Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Bereitschaft nicht möglich ist, wenn die gegebenen Voraussetzungen aufrechterhalten bleiben.

V. Zusammenfassung

Die vorstehenden Berechnungen zeigen:

1) Es bestehen zwischen den einzelnen Betriebsformen des Hotel- und Gaststättengewerbes Unterschiede in der Ertragslage. Die Einführung einer Arbeitszeitverkürzung im ganzen Gewerbe stößt daher auch aus diesem Grunde auf wirtschaftliche Schwierigkeiten.
2) Die Gewinne sind meistens so gering, daß in vielen Fällen noch nicht einmal eine angemessene Eigenkapitalverzinsung möglich ist. Die Rendite liegt in den hier angeführten Fällen in der Regel unter der effektiven Pfandbriefrendite des betreffenden Jahres. Es kann daher auch seitens der Gewerkschaften nicht davon gesprochen werden, daß ein Mißverhältnis zwischen Unternehmergewinnen und Löhnen besteht. Jedenfalls kann diese Feststellung nicht verallgemeinert werden. Wie die in dieser Arbeit gebrachten Zahlen zeigen, werden oftmals gar keine echten Unternehmergewinne erzielt.
3) Die theoretischen Ergebnisse dieser Arbeit[1] werden durch die vorstehenden Berechnungen voll gestützt. Daher kann gesagt werden, daß

1) vgl. S. 77 ff.

a) eine Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft vom wirtschaftlichen Standpunkt der einzelnen Betriebe aus in der Regel nicht vertretbar ist.
b) eine Arbeitszeitverkürzung bei verkürzter Betriebsbereitschaft regelmäßig ebenfalls nicht möglich ist.

Diese Aussage gilt unter den gegebenen wirtschaftlichen Voraussetzungen.

FÜNFTES KAPITEL

DIE BEDEUTUNG DER ARBEITSMARKTLAGE FÜR EINE ARBEITSZEITVERKÜRZUNG IM HOTEL- UND GASTSTÄTTENGEWERBE

Bisher wurde untersucht, ob die wirtschaftliche Situation im Hotel- und Gaststättengewerbe eine Arbeitszeitverkürzung zuläßt. Abgesehen vom Ergebnis dieser Untersuchungen muß aber berücksichtigt werden, ob die jeweilige Lage auf dem Arbeitsmarkt eine Arbeitszeitverkürzung ermöglicht. Diese Frage ist für den Fall berechtigt, wenn durch Arbeitszeitverkürzung ein zusätzlicher Bedarf an Personal auftritt. Dies geschieht, wenn eine Arbeitszeitverkürzung bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft durchgeführt wird. [1)]

I. Die derzeitige Arbeitsmarktlage

A. Die Arbeitsmarktlage im allgemeinen

Die derzeitige Arbeitsmarktlage ist durch eine allgemeine Anspannung gekennzeichnet, die sich in einem außerordentlichen Mangel an Arbeitskräften aller Art äußert. Dies gilt in besonderem Maße auch für die deutsche Volkswirtschaft. Dazu seien nachstehend folgende Zahlen angeführt: [2)]

Bundesgebiet einschl. Saar (in 1000)	Dezember 1958			Dezember 1959		
	Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt
Unselbständig Beschäftigte	12.551	6.556	19.107	13.054	6.798	19.852
Arbeitslose	671	266	937	312	131	443
Gesamt	13.222	6.822	20.044	13.366	6.929	20.295
Arbeitslose in % der gesamten Erwerbspersonen	5,0	3,9	4,7	2,3	1,9	2,2

Die vorstehende Aufstellung zeigt im Jahr 1959 eine allgemeine Zunahme der unselbständig in einem Dienstverhältnis beschäftigten Personen. An dieser Zunahme partizipieren die meisten Wirtschaftszweige: Industrie, Handel, Hand-

1) vgl. S. 65 ff.

2) Zahlen entnommen aus:
Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, 8. Jahrgang, 1960, Nr. 1, S. 13

werk und auch das Fremdenverkehrsgewerbe. Demgegenüber ist ein Rückgang der Arbeitslosen um über die Hälfte zu verzeichnen.

Ergänzend hierzu seien noch die Zahl der offenen Stellen und die der Arbeitsuchenden gegenübergestellt:[1)]

Bundesgebiet einschl. Saar (in 1000)	Dezember 1958			Dezember 1959		
	Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt
Arbeitslose	671	266	937	312	131	443
Nicht arbeitslose Arbeitsuchende	49	39	88	50	40	90
Arbeitsuchende gesamt	720	305	1025	362	171	533
Offene Stellen	25	33	58	126	115	241

Diese Aufstellung zeigt, daß auch die Nachfrage nach Arbeitskräften im Jahr 1959 zugenommen hat. Man kann das aus dem Ansteigen der offenen Stellen ersehen. Die Zahl der Arbeitsuchenden war zu den angeführten Stichtagen jedoch erheblich höher als die Zahl der offenen Stellen. Daraus wäre an und für sich zu schließen, daß der vorhandene Arbeitskräftebedarf ohne weiteres gedeckt werden könnte. Die Praxis beweist aber das Gegenteil. Vielmehr ist bei der Betrachtung dieser Zahlen zu berücksichtigen, daß sich bei zunehmender Knappheit an Arbeitskräften Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage immer schwieriger zusammenführen lassen.

Darüber hinaus ergaben Untersuchungen des Ifo-Instituts[2)] für das Gebiet der Bundesrepublik Deutschland:

1) Die künftige Entwicklung der Erwerbstätigenzahlen bis 1965 wird durch den ungünstigen Altersaufbau der Bevölkerung nicht unerheblich negativ beeinflußt werden. So wird die Zahl der Erwerbspersonen im Jahresdurchschnitt zwar voraussichtlich von 25,7 Millionen 1960 auf 26,3 Millionen 1965 steigen. Ihr Anteil an der Bevölkerung (Erwerbsquote) wird aber von 48,2 % 1960 auf 47,4 % 1965 zurückgehen.

1) Zahlen entnommen aus:
Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, 8. Jahrgang, 1960, Nr. 1, S. 13

2) Wirtschaftskonjunktur, Berichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, 11. Jahrgang, Heft 2, Verlag Duncker & Humblot, München 1959, S. 24 ff.

2) Das Angebot an weiblichen Arbeitskräften wird trotz eines erheblichen Wanderungsüberschusses ebenso knapp werden wie das der Männer. Die Zahl der weiblichen Erwerbspersonen wird im Jahresdurchschnitt voraussichtlich von 9,3 Millionen 1960 auf nur 9,4 Millionen 1965 steigen. Die Erwerbsquote wird aber von 33,7 % 1960 auf 32,9 % 1965 sinken. Diese ungünstigen Aussichten sind besonders für das Hotel- und Gaststättengewerbe bedeutsam, weil hier der Anteil des weiblichen Personals einmal sehr hoch ist, weil aber andererseits viele Industriezweige zum vermehrten Einsatz von Frauenarbeit übergehen.

B. Die Arbeitsmarktlage im Hotel- und Gaststättengewerbe

Die oben gekennzeichnete Lage findet man in verstärktem Maß im Hotel- und Gaststättengewerbe. Seit dem Ende des zweiten Weltkriegs ist nämlich auf dem gastgewerblichen Arbeitsmarkt eine immer größer werdende Diskrepanz zwischen Bedarf und Angebot zu beobachten. Dem ständig wachsenden Bedarf steht ein geringer steigendes Angebot gegenüber. [1] Allerdings ist das vorhandene statistische Material nicht geeignet, diesen Sachverhalt eindeutig darzustellen, denn dieses Material wird zu Erhebungszeitpunkten gewonnen, die dem Saisoncharakter des Gewerbes nicht Rechnung tragen. [2] So ergibt beispielsweise die Gegenüberstellung der Zahl der Arbeitsuchenden und der offenen Stellen zum 31.12. 1959 folgendes Bild: [3]

Bundesgebiet einschl. Saar (in 1000)	Verkehrsberufe			davon: Gaststättenverkehrsberufe		
	Männer	Frauen	Gesamt	Männer	Frauen	Gesamt
Arbeitsuchende	26	7	33	5	6	11
Offene Stellen	7	4	11	1	2	3

Hier überwiegt überraschenderweise die Zahl der Arbeitsuchenden. Dieses Bild ist aber nicht zuverlässig, denn am Jahresende (das regelmäßig in der stillen

1) "Lage und Entwicklungstendenzen auf dem gastgewerblichen Arbeitsmarkt"; in: Hotel - Revue, 5.6.1958, S. 1

2) "Personalzuwachs in unserem Gewerbe - aber Personalnot war noch nie so groß!"; in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 14. Jahrgang, Nr. 3, 17.1.1959, S. 1

3) Zahlen entnommen aus:
Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, 8. Jahrgang, 1960, Nr. 1, S. 30

Zeit liegt) findet im allgemeinen ein ausgedehnter Stellenwechsel statt. Außerdem sind diese Zahlen nicht um die der ausgesprochen saisonalen Arbeitskräfte bereinigt.

Sieht man sich aber z. B. die Inseratenteile der Fachzeitungen und -zeitschriften an, so erkennt man, welches Ausmaß die Personalknappheit im Hotel- und Gaststättengewerbe erreicht hat. Der Unternehmer stößt heute beinahe auf unüberwindliche Schwierigkeiten, das für den normalen Betriebsablauf erforderliche Personal zu finden. Wenn der Personalmangel noch weiterhin in diesem Ausmaß anhält, so führt das nach übereinstimmenden Aussagen vieler Fachleute zu einer tiefgreifenden Umgestaltung der Betriebsverhältnisse. "Der Zwang zur betriebstechnischen und betriebswirtschaftlichen Vereinfachung begünstigt immer mehr das Aufkommen von Selbstbedienungsmethoden."[1)]

Das Problem der Personalknappheit ist nicht nur ein speziell deutsches, sondern darüber hinaus ein europäisches Problem. So haben auch die Nachbarstaaten der Bundesrepublik Deutschland mit großen Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung zu kämpfen, wie z. B. die Schweiz.[2)] Diese Feststellung gilt im besonderen für die Saisonhotellerie. Dort wurde besonders in den Sommermonaten durch völlige Veränderung des Reisestroms im vergangenen Jahrzehnt ein Engpaß an Arbeitskräften hervorgerufen. Die Folge war und ist ein besonders unerträglicher Personalmangel in den Saisonbetrieben. Dieser Trend wird verstärkt, weil auch die benachbarten Reiseländer (z. B. die Schweiz und Schweden) zur Behebung ihres eigenen Notstandes sich um fachkundiges Personal und Hilfspersonal aus Deutschland bemühen.[3)]

Verschiedene Aussprachen mit Fachleuten haben ergeben, daß besonders großer Mangel an Kräften, die sich zum Anlernen eignen, besteht. Diese Arbeitskräfte werden von anderen Wirtschaftszweigen, insbesondere von der Industrie, angezogen. Die Bedeutung dieser Tatsache für den Hotel- und Gaststättenbetrieb wird klar, wenn man sich die Zusammensetzung der Beschäftigten des Gewerbes vor Augen führt. Aus einer - nachstehend angeführten - Zusammenstellung aus der Schweizer Hotellerie ergibt sich beispielsweise, daß rund 70 %

---

1) "Aktuelle Probleme der Hotellerie"; in: Hotel - Revue, 8. 11. 1956, S. 1

2) "Die Lage auf dem Arbeitsmarkt"; Votum von Herrn Max Budliger anläßlich der ordentlichen Delegiertenversammlung des Schweizer Hotelier-Vereins vom 4./5. 6. 1959 in Montreux, Manuskript

3) "Das europäische Personalproblem der Saisonbetriebe"; in: Hotel - Revue, 19. 3. 1953, S. 1

aller Beschäftigten aus an- und ungelernten Kräften besteht:[1)]

Direktoren und leitende Angestellte	801	1,7 %
Gelernte	7.054	15,0 %
Angelernte	26.794	57,0 %
Ungelernte	6.984	14,8 %
Lehrlinge	746	1,6 %
Untere technische Angestellte	4.663	9,9 %
Gesamt	47.042	100,0 %

II. Die Ursachen des Personalmangels im Hotel- und Gaststättengewerbe

Im Rahmen dieser Arbeit dürfte es von Interesse sein, neben dem Zustand auf dem Arbeitsmarkt die Ursachen für die herrschenden Mangelerscheinungen zu kennen. Dies ist im Hinblick auf eine Arbeitszeitverkürzung vor allem deshalb interessant, weil sich daraus auch Schlüsse auf die zukünftige Entwicklung des Arbeitsmarktes ziehen lassen.

A. Die Konjunkturlage

Ein Ansteigen der wirtschaftlichen Konjunktur ist grundsätzlich mit einer Zunahme der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen aller Art verbunden. Diese Expansion der Nachfrage führt auf lange Sicht zu einer Ausdehnung der gesamten volkswirtschaftlichen Produktion. Letztere hat aber ihre Beschränkung in der Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Produktionsfaktoren.

Der Produktionsfaktor Arbeit ist daher infolge seiner Knappheit ein Barometer der konjunkturellen Situation. Eine auf lange Sicht wachsende Wirtschaft setzt

---

1) Zahlen zitiert nach:
Lösch, Friedemann: Die gegenwärtigen Berufsausbildungsverhältnisse und das Nachwuchsproblem im Hotel- und Gaststättengewerbe, Dissertation, München 1955, S. 101;
entnommen aus: "Die Schweizer Hotellerie", Sonderheft der "Volkswirtschaft", Eidgen. volkswirtschaftl. Departement, Bern 1952, S. 41

aber einen immer größer werdenden Einsatz an Arbeitskräften voraus. Dies gilt im besonderen für das Hotel- und Gaststättengewerbe;[1] denn hier kann - im Gegensatz zu anderen Wirtschaftszweigen - der Produktionsfaktor Arbeit entweder nur in verhältnismäßig geringem Umfang oder gar nicht durch Kapital substituiert werden.

Die Hochkonjunktur kann aber nicht als alleinige Ursache für den Personalmangel angesehen werden. Dies wäre eine unzulässige Vereinfachung des Problems. Letzteres ist vielmehr langfristiger Natur, dessen Erklärung noch in anderen Ursachen zu suchen ist.

B. Das Nachwuchsproblem

Der herrschende Personalmangel im Hotel- und Gaststättengewerbe ist weitgehend auch auf strukturelle Ursachen zurückzuführen. Die bedeutendste von ihnen ist die Tatsache einer nicht ausreichenden Nachwuchserziehung. Damit hat sich eingehend LÖSCH auseinandergesetzt.[2] Daher seien im folgenden nur die wichtigsten Gesichtspunkte, soweit sie in diesem Zusammenhang von Interesse sind, herausgestellt.

Der Verlauf der Nachwuchserziehung war in den vergangenen Jahren durch die Entwicklung der Zahl der Schulentlassenen bestimmt. Hierzu sei die nachstehende Aufstellung für die Zeit von 1951 bis 1957 gebracht:[3]

---

1) "Lage und Entwicklungstendenzen auf dem gastgewerblichen Arbeitsmarkt"; in: Hotel - Revue, 5.6.1958, S. 1

2) Lösch, Friedemann: a. a. O.

3) Zahlen entnommen aus:
   a) Deutscher Handwerkskammertag, Jahresbericht 1.4.1957 - 31.3.1958, Manuskript, S. 295
   b) Berufsausbildung, Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstags, Bonn:
      Berichtsjahr 1956, Heft 49, S. 56 ff.
      Berichtsjahr 1957, Heft 55, S. 53 ff.
   c) Deutscher Handwerkskammertag, Jahresbericht 1.4.1958 - 31.3.1959, Manuskript, S. 253

Jahr	Zahl der Schulentlassenen	Gewerbliche Lehr- und Anlernberufe Insgesamt	davon im Hotel- und Gaststättengewerbe	Ausbildungsverhältnisse im Handwerk
	(Zahlen nur in vollen TDM widergegeben)			
1951	819.000	472.000	5.000	498.000
1952	849.000	539.000	6.300	520.000
1953	894.000	593.000	7.800	531.000
1954	945.000	661.000	9.700	568.000
1955	867.000	733.000	11.500	592.000
1956	769.000	787.000	12.900	575.000
1957	744.000	802.000	14.200	529.000

Sie zeigt, daß die Zahl der Schulentlassenen, die sich um eine Lehrstelle in der deutschen Wirtschaft beworben haben, in den letzten Jahren gesunken ist. Dazu kommt die Tatsache, daß das Hotel- und Gaststättengewerbe im Vergleich etwa zum Handwerk viel weniger Nachwuchs ausbildet. [1)]

Diese Erscheinung hat folgende Ursachen:

1) Der Nachwuchserziehung im Hotel- und Gaststättengewerbe fehlt die Grundlage der Tradition, wie sie insbesondere das Handwerk aufzuweisen hat. Das Handwerk bildet seine Lehrlinge im Rahmen der althergebrachten und bewährten Meisterlehre aus. Dagegen kann sich das Hotel- und Gaststättengewerbe im allgemeinen nicht auf eine so umfassende Ausbildungstradition stützen.
2) Es mangelt im Hotel- und Gaststättengewerbe an geeigneten Lehrbetrieben. [2)] Insbesondere sind in kleinen und mittleren Betrieben die Voraussetzungen hierzu oft nicht gegeben. In diesem Zusammenhang sei auf das derzeitig häufig erörterte Problem hingewiesen, wie die Saisonbetriebe für Zwecke der Lehrlingsausbildung aktiviert werden könnten.
3) Die Ausbildung des Nachwuchses in kleinen und mittleren Betrieben ist oft wenig umfassend und systematisch aufgebaut, obwohl dies gerade eine Stärke dieser Betriebskategorien sein müßte. Denn der Unternehmer ist meist bedacht, nach Möglichkeit bald eine Kraft zur Verrichtung bestimmter Tätigkeiten angelernt zu haben. Dabei wird

1) vgl. "Das Problem des Nachwuchses"; in: Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, 27. 7. 1957

2) Lösch, Friedemann: a. a. O., S. 104 f.

meist übersehen, daß eine umfassende Ausbildung des Personals geeignet ist, die Elastizität der Betriebe zu erhöhen.

4) Zuletzt mag auch die Tatsache dazu beitragen, daß der Hotel- und Gaststättenbetrieb in der Regel für Konkurrenzbetriebe ausbildet. Das ausgebildete Fachpersonal, besonders aus erstklassigen Betrieben, ist bemüht, sich durch häufigen Stellungswechsel fortzubilden. Umgekehrt rekrutiert sich das Personal dieser Betriebe meist auch nicht aus Leuten, die im eigenen Betrieb ausgebildet wurden. Insofern besteht ein Gegensatz zur Industrie und zum Handwerk, die möglichst bemüht sind, ihr Personal im und für den eigenen Betrieb auszubilden. [1)]

Die oben angeführten Ursachen zeigen, daß der Personalmangel im Hotel- und Gaststättengewerbe tiefere Wurzeln hat, als gemeinhin angenommen wird. Daher ist es erforderlich, daß das Gewerbe eine aktive Nachwuchspolitik betreibt, die die gegebenen Nachteile zu beheben versucht. Andererseits führt aber der vorhandene Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften zu einem Mangel an Ausbildungskräften. Der hierdurch bedingte Ausfall geeigneter Ausbildungsmöglichkeiten läßt den betrieblichen Leistungsstandard auf die Dauer gesehen sinken. [2)] Dies führt zu einer Beeinträchtigung der Gastkultur.

Daneben führt jede Arbeitszeitverkürzung auch zu einer Herabsetzung der dem Lehrbetrieb zur Verfügung stehenden Ausbildungszeit. Dies kann ebenfalls nicht ohne Spuren am Erfolg der Nachwuchsausbildung vorübergehen. [3)]

Zum Schluß seien als Ursache des Personalmangels die Arbeitsbedingungen im Hotel- und Gaststättengewerbe genannt, die mit denen anderer Wirtschaftszweige nicht konkurrieren können. Insbesondere ist hier die lange Arbeitszeit zu nennen, die ja Gegenstand dieser Arbeit war. Eine ähnlich ungünstige Situation besteht - wenn auch nicht so weitgehend - im Handel, der gegenüber der Industrie gleichfalls ungünstige Arbeitszeiten aufweist (später Dienstschluß am Abend, Samstagsarbeit usw.). [4)]

---

1) Walterspiel, Georg: "Ursache und Bedeutung immaterieller Faktoren im Hotelbetrieb"; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 3. Jahrgang, Heft 1, München 1954/55, S. 42

2) "Geschulte Fachkräfte - die größte Sorge"; in: Die deutsche Gaststätte, 10. 7. 1954, S. 5

3) Haller - Kroebel - Seischab: a. a. O., S. 218

4) "Besonders empfindlicher Arbeitskräftemangel im Handel"; in: Ifo-Schnelldienst, Wochenberichte des Ifo-Instituts München, 13. Jahrgang, Nr. 1, 7. 1. 1960, S. 10 f.

Als Ergebnis ist festzuhalten:

1) Der Personalmangel im Hotel- und Gaststättengewerbe beruht nicht nur auf der Konjunkturentwicklung, sondern stellt sich als langfristiges Problem dar, das tiefgehende strukturelle Ursachen hat (Nachwuchsproblem, Arbeitsbedingungen).
2) Der Personalmangel kann, abgesehen von der konjunkturellen Lage, nicht behoben werden, ohne gegen diese Ursachen vorzugehen.
3) Eine Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe bei gleichbleibender Betriebsbereitschaft hätte erst dann überhaupt Aussicht auf Erfolg, wenn dieser Personalmangel behoben wäre. Damit ist aber noch nichts über ihre grundsätzliche Durchführbarkeit in wirtschaftlicher Hinsicht gesagt.

A U S B L I C K

Die vorliegende Arbeit hat gezeigt, daß die Arbeitszeitverkürzung im Hotel- und Gaststättengewerbe ein fast unlösbares Problem darstellt, wenn man die bestehenden Voraussetzungen aufrechterhalten will. Die Problematik des Themas ergibt sich zusammenfassend vor allem aus folgenden Überlegungen:

1) aus dem Dienstleistungscharakter des Hotel- und Gaststättengewerbes sowie dem dadurch bedingten Verhalten von Umsatz und Kosten,
2) aus der gegebenen wirtschaftlichen Lage vieler Betriebe, die im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen als ungünstig bezeichnet werden muß,
3) aus der Tatsache, daß die Arbeitszeitverkürzung stets ein betriebliches Zukunftsproblem ist,
4) aus der Arbeitsmarktlage, d. h. dem derzeitig herrschenden Personalmangel, der die Beschaffung zusätzlichen Personals weitgehend unmöglich macht.

Daher wird eine Arbeitszeitverkürzung nur in einer verhältnismäßig kleinen Zahl von Betrieben möglich sein. Dabei sei der Worte von Altbundespräsident Professor Dr. HEUSS gedacht, der zwar ein Bestreben um verkürzte Arbeitszeit völlig in Ordnung hält, aber davor warnt, daraus ohne Rücksicht auf die Wirklichkeit ein allgemeinverbindliches Dogma zu machen.[1)]

---

1) Stellungnahme auf dem Bundeskongreß der Gewerkschaften 1954 in Frankfurt; zitiert nach:
Haller - Kroebel - Seischab: a. a. O., S. 28

LITERATURVERZEICHNIS

I. Bücher

Arbeitszeit und Produktivität, Untersuchungsergebnisse wissenschaftlicher Forschungsinstitute, 1. Band, Teil A, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1958 (im Text: Arbeitszeit und Produktivität)

Bobrowski, Paul - Gaul, Dieter: Das Arbeitsrecht im Betrieb, 3. Auflage, Bücher des Betriebsberaters, Verlagsgesellschaft "Recht und Wirtschaft" mbH, Heidelberg 1959

Denecke, J.: Arbeitszeitordnung, Kommentar, 4. Auflage, C. H. Beck'sche Verlagsbuchhandlung, München und Berlin 1958

Glücksmann, Robert: Privatwirtschaftslehre des Hotelgewerbes, Verlag der Haude & Spenerschen Buchhandlung Max Paschke, Berlin 1917

Das Gaststättenwesen, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1927

Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Band I, Die Produktion, 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin - Göttingen - Heidelberg 1955

Guye, René: Preistheoretische Betrachtungen zum schweizerischen Hotelproblem, Schweizerische Beiträge zur Verkehrswissenschaft, Heft 44, Verlag Stämpfli & Cie, Bern 1953

Haller, Heinz - Kroebel, Gerhard - Seischab, Hans: Die 40-Stunden-Woche, Lebendige Wirtschaft, Band 16, Veröffentlichungen der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e. V., C. W. Leske Verlag, Darmstadt 1955 (im Text: Haller - Kroebel - Seischab)

Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftliche Kostenlehre, Band 1, Grundlagen, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1959

Hunziker, W. - Krapf, K.: Grundriß der Allgemeinen Fremdenverkehrslehre, Polygraphischer Verlag AG, Zürich 1942

Kosiol, Erich: Organisation des Entscheidungsprozesses, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1959 (im Text: Organisation des Entscheidungsprozesses)

Plankostenrechnung als Instrument moderner Unternehmungsführung, 2. Auflage, Verlag Duncker & Humblot, Berlin 1956

Landmann - Giers - Proksch: Allgemeines Verwaltungsrecht, Müller - Albrechts - Verlag, Düsseldorf 1957

Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band III, 9. Auflage, Verlag Walter de Gruyter & Co, Berlin 1956 (im Text: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band III)

Betriebswirtschaftslehre der Industrie, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg 1957

Kosten und Kostenrechnung, Band I, Theorie der Kosten, 3. Auflage, Verlag Walter de Gruyter & Co, Berlin 1957

Miksch, Leonhard: Wettbewerb als Aufgabe, Verlag Helmut Kupper, Godesberg 1947

Münch, Traugott: Das Hotelunternehmen im Lichte betriebswirtschaftlicher Lehre und Praxis, Orell Füßli Verlag, Zürich - Leipzig 1930

Nold, Georges: Der günstigste Angebotspreis, Unternehmung und Betrieb, Band 49, Verlag Paul Haupt, Bern 1954

Rößle, Karl: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 3. Auflage, C. E. Poeschel Verlag, Stuttgart 1953

Schmidt, Fritz: Betriebswirtschaftliche Konjunkturlehre, 4. Auflage, Industrieverlag Spaeth & Linde, Berlin - Wien 1933

Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie, II. Teil, Wirtschaftspläne und wirtschaftliches Gleichgewicht in der Verkehrswirtschaft, 4. Auflage, Verlag J. C. B. Mohr, Tübingen 1956

Weber, Adolf: Kurzgefaßte Volkswirtschaftslehre, 6. Auflage, Verlag Duncker & Humblot, Berlin und München 1949

II. Aufsätze

Arnold, Hans Dieter: Der Einfluß der Arbeitszeitverkürzung auf die Kostenlage der Unternehmungen; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 26. Jahrgang, Nr. 11, Wiesbaden 1956, S. 640

Bernecker, Paul: Besondere betriebswirtschaftliche Probleme der Hotelbetriebe; in: Hotel - Gasthof - Pension, Juli-Heft Nr. 7, Wien 1956, S. 12

Beste, Theodor: Rationalisierung durch Vereinheitlichung; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 8. Jahrgang, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1956, S. 301

Borkowsky, Rudolf: Irrationales in der Rationalisierung; in: Industrielle Organisation, Schweizerische Zeitschrift für Betriebswissenschaft, 27. Jahrgang, Zürich 1958, S. 51

Christl, Artur: Die Bedeutung des Fremdenverkehrs für Bayern, dargestellt anhand der Entwicklung der Fremdenmeldungen, -übernachtungen und der Beherbergungskapazität; in: Fremdenverkehrswirtschaft und Fremdenverkehrswerbung, Schriftenreihe des Deutschen Wirtschaftswissenschaftlichen Instituts für Fremdenverkehr an der Universität München, Selbstverlag, Sondernummer

Falk, Rudolf: Rationalisierung und Rentabilität des Hotels; in: Hotel - Restaurant, 89. Jahrgang, Heft 7, Heidelberg 1957, S. 200

Frey, Erich: Rechtsprobleme der Fünf-Tage-Woche; in: Der Betriebsberater, Zehntagedienst für Wirtschafts-, Steuer- und Sozialrecht, 13. Jahrgang, Verlagsgesellschaft "Recht und Wirtschaft" mbH, Heidelberg 1958, S. 1172

Hax, Karl: Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmungsführung; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 11. Jahrgang, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1959, S. 606

Jahrbuch für Fremdenverkehr, Verlag Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr an der Universität München (im Text: Jahrbuch für Fremdenverkehr):

Koch, Alfred: Eine Untersuchung über die Bedeutung der Ferienregelung für den Fremdenverkehr; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 2. Jahrgang, Heft 1, München 1953/54, S. 49

Pfister, Bernhard: Beiträge zur ökonomischen Theorie des Fremdenverkehrs (I); in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jahrgang, Heft 1, München 1953, S. 2

Schulz, Helmuth: Das Rechnungswesen im Hotelgewerbe; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 1. Jahrgang, Heft 2, München 1953, S. 62

Kapazität, Beschäftigungsgrad und Betriebsgröße im Hotelgewerbe; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 4. Jahrgang, Heft 2, München 1956, S. 62

Walterspiel, Georg: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (I); in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 4. Jahrgang, Heft 2, München 1956, S. 10

Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre des Fremdenverkehrs (II); in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 5. Jahrgang, Heft 1, München 1956/57, S. 6

Bemerkungen zur "wirtschaftlichen" Betrachtungsweise des Fremdenverkehrs; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 2. Jahrgang, Heft 1, München 1953/54, S. 24

Ursache und Bedeutung immaterieller Faktoren im Hotelbetrieb; in: Jahrbuch für Fremdenverkehr, 3. Jahrgang, Heft 1, München 1954/55, S. 41

Krüger, Arne: Beschäftigungsbereitschaft schafft Vakuumkosten; in: Hotel - Restaurant, Monatliche Zeitschrift für Hotellerie und Fremdenverkehr, 86. Jahrgang, Heft 3, Heidelberg 1954, S. 60

Schröder, Georg: Arbeitszeitverlängerung durch Tarifvertrag; in: Der Betriebsberater, Zehntagedienst für Wirtschafts-, Steuer- und Sozialrecht, 15. Jahrgang, Verlagsgesellschaft "Recht und Wirtschaft" mbH, Heidelberg 1960, S. 53

Walterspiel, Georg: Problematik und Bedeutung der Abschreibung im Hotel; in: Hotel - Restaurant, Monatliche Zeitschrift für Hotellerie und Fremdenverkehr, 90. Jahrgang, Heft 3, Heidelberg 1958, S. 60

Wheaton, Robert G.: "Ertrag aus investiertem Kapital" als betriebspolitisches Lenkungsmittel; in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 30. Jahrgang, Nr. 3, Wiesbaden 1960, S. 148

Wittmann, W.: Ungewißheit und Planung; in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 10. Jahrgang, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1958, S. 499

III. Dissertationen und Diplomarbeiten

Lösch, Friedemann: Die gegenwärtigen Berufsausbildungsverhältnisse und das Nachwuchsproblem im Hotel- und Gaststättengewerbe, Dissertation, München 1955

Schönwälder, Ernst: Die Standortfaktoren im Beherbergungsbetrieb, Unveröffentlichtes Manuskript, München 1954

Schreiber, Hans: Preispolitik im Hotelgewerbe, Unveröffentlichtes Manuskript, München 1955

Wiesmayer, Käthe: Der soziale Führungsbereich im Hotel- und Gaststättengewerbe unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse in Bayern, Unveröffentlichtes Manuskript, München 1956

IV. Zeitschriften und Zeitungen

Allgemeine Hotel- und Gaststättenzeitung, Stuttgart,
9. Jahrgang, 1954
12. Jahrgang, 1957
13. Jahrgang, 1958
14. Jahrgang, 1959

Die deutsche Gaststätte, Jahrgang 1954
Jahrgang 1956

Gastwirt und Hotelier, München
7. Jahrgang 1953
12. Jahrgang 1958

Handelsblatt, Deutsche Wirtschaftszeitung, Düsseldorf,
15. Jahrgang 1960

Hotel - Gasthof - Pension, Wien 1957

Hotel - Revue, Schweizer Hotel-Revue, Basel
62. Jahrgang, 1953
65. Jahrgang, 1956
67. Jahrgang, 1958

Ifo-Schnelldienst, Wochenberichte des Ifo-Instituts München, Verlag Duncker & Humblot, Berlin - München,
12. Jahrgang, 1959
13. Jahrgang, 1960

Wirtschaftskonjunktur, Berichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung München, Verlag Duncker & Humblot, München,
11. Jahrgang, 1959

V. Sonstige Veröffentlichungen

Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, 8. Jahrgang, 1960

Bayern in Zahlen, Monatshefte des Bayerischen Statistischen Landesamts, Selbstverlag, 12. Jahrgang, München 1958

Berufsausbildung, Schriftenreihe des Deutschen Industrie- und Handelstags, Bonn, Berichtsjahr 1956 und Berichtsjahr 1957

Deutscher Handwerkskammertag, Jahresbericht 1. 4. 1957 - 31. 3. 1958, Manuskript

Deutscher Handwerkskammertag, Jahresbericht 1. 4. 1958 - 31. 3. 1959, Manuskript

Zusammenstellung über die vom Schweizer Hotelier-Verein und seinen Sektionen abgeschlossenen Gesamtarbeitsverträge, Stand 1. 1. 1959, herausgegeben vom Schweizer Hotelier-Verein, Basel

Die Lage auf dem Arbeitsmarkt, Votum von Herrn Max Budliger anläßlich der ordentlichen Delegiertenversammlung des Schweizer Hotelier-Vereins vom 4./5. Juni 1959 in Montreux, Manuskript

Kollektivvertrag für die Arbeiter im Gast-, Schank- und Beherbergungsgewerbe vom 1. 10. 1949, herausgegeben vom Fachverband der Gast- und Schankbetriebe, Wien

Tarifverträge für das Hotel- und Gaststättengewerbe in der Bundesrepublik Deutschland:

Manteltarifvertrag für das Hotel- und Gaststättengewerbe in Baden-Württemberg vom 16. 5. 1957

Manteltarifvertrag für das Gaststätten- und Beherbergungsgewerbe in Bayern vom 16. 3. 1959

Manteltarifvertrag für das Berliner Hotel- und Gaststättengewerbe vom 15. 10. 1957

Manteltarifvertrag für das bremische Gaststätten- und Hotelgewerbe vom 26. 2. 1958

Tarifvertrag für die Arbeitnehmer der DSG, Schlafwagen- und Speisewagengesellschaft mbH, und der ISG, Internationale Schlafwagengesellschaft, vom 15. 6. 1957

Tarifvertrag für das Gaststätten- und Hotelgewerbe der Freien und Hansestadt Hamburg vom 1. 11. 1958

Tarifvertrag für das Hotel- und Gaststättengewerbe des Landes Hessen vom 9. 4. 1958

Manteltarifvertrag für das Gaststätten- und Hotelgewerbe des Landes Nordrhein-Westfalen vom 15. 1. 1957

Manteltarifvertrag für das Hotel- und Gaststättengewerbe in Rheinland-Pfalz vom 1. 1. 1957

Staatsblad van het Koninkryk Der Nederlanden, Nr. J 352, Werktydenbesluit voor koffiehuis- en hotelpersoneel 1949 (Niederländische Arbeitszeitverordnung, Art. 7), Sonderdruck
(im Text: Niederländische Arbeitszeitverordnung, Art. 7)

Algemeen Verbindendverklaring van Bepalingen Van De Collectieve Arbeidsovereenkomst vor Het Horeca- en Aanverwant Bedrijf, Art. 9; Abdruck aus dem "Nederlande Staatscourant" vom 12. 2. 1957, Nr. 35, Sonderdruck

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1958, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1958

Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1959, Verlag W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart 1959

L e b e n s l a u f

Am 5. Februar 1934 wurde ich als Sohn des kaufmännischen Angestellten Wilhelm Jehle und seiner Ehefrau Margarete, geb. Wörner in Memmingen/Schwaben geboren. Die Volksschule besuchte ich in Regensburg und ab Herbst 1944 das dortige Neue Gymnasium (sprachlicher Zweig). An der gleichen Schule unterzog ich mich im Sommer 1952 der Reifeprüfung, um anschließend das Studium der Betriebswirtschaft an der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Abteilung der Philosophisch-Theologischen Hochschule in Regensburg zu beginnen. Die ersten Semesterferien widmete ich der praktischen Tätigkeit in Großhandel und Industrie. Vom Wintersemester 1953/54 an setzte ich mein Studium an der Ludwig-Maximilians-Universität in München fort, um es im Wintersemester 1956/57 mit der Diplomprüfung abzuschließen. Anschließend war ich als Sachbearbeiter für Revision und Organisation bei einer Versicherungsgesellschaft und später als Assistent eines Wirtschaftsprüfers tätig.